

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku
Competitiveness Analysis of an Enterprise

Student:	Bc. Nikola Palátová
Vedoucí práce:	Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Palátová**
Studijní program: NG208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti podniku**
Competitiveness Analysis of an Enterprise
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

MALLYA, Thaddeus J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. ISBN 07-432-6088-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašlík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohy mi dané k dispozici jsem převzala a samostatně doplnila. Veškeré zdroje, které byly použity při zpracování práce, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Nikola Palátová
.....
Bc. Nikola Palátová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, PhD., MBA za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení firmy Mézl a Janíček, s. r. o. za poskytnuté informace ke zpracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.1.1 Konkurence a konkurenceschopnost	6
2.1.2 Pojetí konkurence	7
2.1.3 Konkurenční výhoda	9
2.1.4 Okolí podniku	9
2.1.5 Měkké parametry konkurenceschopnosti a model IDINMOSU	9
2.2. Charakteristika vybraných metod strategické analýzy	11
2.2.1 PESTLE analýza	11
2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	14
2.2.3 SWOT analýza	17
2.3. Finanční analýza	20
2.3.1 Finanční výkazy	20
2.3.2 Poměrové ukazatele	21
3 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku	26
3.1 Charakteristika podniku	26
3.2 PESTLE analýza podniku	29
3.2.1 Politické faktory	29
3.2.2 Ekonomické faktory	30
3.2.3 Sociální faktory	31
3.2.4 Technologické faktory	32
3.2.5 Legislativní faktory	33
3.2.6 Ekologické faktory	33
3.3 Porterova analýza firmy Mézl a Janíček	34
3.4 SWOT analýza	37

3.5 Finanční analýza	41
3.5.1 Ukazatele likvidity	42
3.5.2 Ukazatele aktivity	43
3.5.3 Ukazatele rentability	45
3.5.4 Ukazatele zadluženosti.....	46
3.5.5 Shrnutí finanční analýzy	47
4 Shrnutí, návrhy a doporučení.....	48
4.1 Shrnutí analytické části	48
4.2 Výsledky Porterovy analýzy	48
4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek podniku	49
4.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy.....	50
4.5 Doporučení pro podnik	51
5 Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Seznam zkratk	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Tématem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku. Každým rokem jsou kladeny vyšší a vyšší nároky na konkurenceschopnost firem. Přání a představy zákazníků se neustále vyvíjejí a firmy musí sledovat nejnovější trendy a vývoj a musí být schopny se těmto přáním přizpůsobit. Pro každou firmu je důležité znát prostředí, konkurenci a trh, na kterém působí a také zákazníky, kteří jsou pro podniky nejdůležitější. Informace jsou v dnešní době stěžejní a dají se přeměnit na konkurenční výhodu.

Analýza konkurenceschopnosti je zaměřená na stavební firmu Mézl a Janíček, s. r. o., která se specializuje především na provádění omítek, zateplování a stavební práce. Tato firma svou velikostí spadá do kategorie malých podniků. Především tyto menší podniky jsou vystavovány velkému tlaku konkurence.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného stavebního podniku. Konkurenceschopnost bude posuzována na základě vybraných metod a poté budou navržena vhodná opatření.

V první části jsou vymezeny základní pojmy jako konkurence a konkurenceschopnost, různé pojetí konkurence, konkurenční výhoda, okolí podniku a měkké parametry konkurenceschopnosti. Dále jsou zde popsány metody analýzy konkurenceschopnosti. Mezi ně patří především PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a také finanční analýza, která je potřebná ke komplexnímu zhodnocení firmy. Druhá část je věnována praktické části, kde je nejdříve popsána samotná firma a poté jsou uplatněny metody pro zhodnocení podniku. V poslední části je shrnutí všech analýz tohoto podniku a návrhy pro podnik, jak zlepšit svou stávající situaci a tím i svou konkurenceschopnost na trhu.

2 Teoretická východiska

V teoretické části této práce budou popsány základní pojmy, mezi které se řadí konkurenceschopnost a konkurence, konkurenční výhoda a měkké parametry konkurenceschopnosti. Dále zde jsou rozepsány metody, které se využívají k této analýze. Mezi ně patří PESTLE analýza, která dává přehled o faktorech ovlivňujících podnik z vnějšího prostředí, dále SWOT analýza identifikující slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která určuje postavení podniku na trhu a faktory, které jej ovlivňují. V poslední řadě je zde rozebrána finanční analýza, konkrétně poměrové ukazatele – likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

2.1 Vymezení základních pojmů

Tato část je věnována vysvětlení konkrétních pojmů pojících se s tématem konkurenceschopnosti. Nejprve je vysvětlena konkurence a konkurenceschopnost samotná, dále je zde rozebráno pojetí konkurence z pohledu mikroekonomie, poté následuje vysvětlení konkurenční výhody a popis okolí podniku. Nakonec jsou zde popsány měkké parametry konkurenceschopnosti a model soudobé konkurenceschopnosti – model IDINMOSU.

2.1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

„Jsou jisté souvislosti mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) a konkurenceschopností (potenciálem)“. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 194)

Konkurence je vztah dvou a více subjektů, kdy mezi sebou soupeří, soutěží a aby do tohoto konkurenčního vztahu mohli vstoupit, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být konkurenční – musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- musí mít konkurenční zájem – musí chtít do konkurence vstoupit a musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí.

Konkurence z hlediska mikroekonomie je pojímána napříč trhem, kdy se střetává nabídka a poptávka prodávajících a kupujících stejného zboží. V tomto pojetí se konkurence dělí do různých kategorií podle toho, čím si konkurenti konkurují. Mohou si konkurovat cenou nebo jinými aspekty, např. reklamou, dále jde o rozdělení podle dokonalosti

konkurence (dokonalá a nedokonalá), což se odvíjí od chování firmy v konkurenčním prostředí. (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost je klíčovým pojmem v ekonomice. Jde o využití dovedností daného podniku, které mu umožňují tvořit kvalitativně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná nebo dokonce převýší produkci ostatních účastníků na trhu za ceny, které budou buď nižší, nebo srovnatelné. (Hučka, 2011)

Dle Viturka (2010) lze chápat konkurenceschopnost dvěma způsoby. Konkurenceschopný podnik v daném prostředí znamená firmu, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků v dané činnosti. Pokud jde o dlouhodobé hledisko, je důležitá doba působení na trhu, protože lze předpokládat, že firmy, které nejsou konkurenceschopné, budou z tržního prostředí vytlačeny. Je důležité, aby byly schopny se přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí.

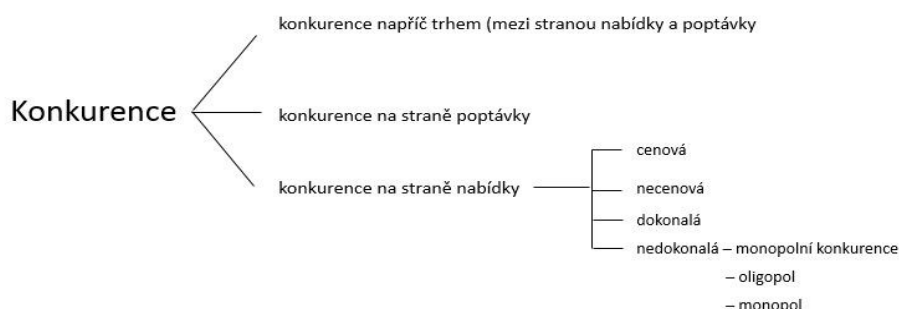
Konkurenceschopnost jako potenciál se vyznačuje těmito znaky:

- všeobecné charakteristiky – existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a co může nebo musí být;
- speciální charakteristiky – „*existuje externí zřetelohodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetelohodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé).*“ (Mikoláš, 2005, s. 33)

2.1.2 Pojetí konkurence

Konkurence může být pojata z různých úhlů pohledu. Z úhlu mikroekonomie má konkurence řadu forem a také se zde rozlišují odlišné stupně konkurence podle předpokladů. Rivalita mezi konkurenty existuje jak cenová, nákladová, tak například i marketingová. Na vymezení konkurence mikroekonomií navazuje spousta modelů konkurence v dalších vědních oborech. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie lze znázornit schématem, které je na následujícím obrázku.

Obr. 2.1 Pojetí konkurence



Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 66

Konkurence napříč trhem – výrobci mají zájem na prodeji toho, co vyrobili s nejvyšším možným ziskem. Spotřebitelé naopak chtějí nakoupit zboží za co nejmenší cenu. Proto zde dochází ke střetu zájmů a rovnovážný stav je určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky – existuje zde střet zájmů spotřebitelů, kteří se na daném trhu pohybují, protože každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží a co nejlevněji. Pokud bude poptávka vysoká, budou tímto spotřebitelé cenu tlačit nahoru.

Konkurence na straně nabídky – výrobci na trhu se snaží prodat co nejvíce svých produktů s cílem maximalizace svého zisku. Další cíl může být také oslabení pozic konkurentů. Pokud nabídka převyšuje poptávku, stlačuje tento převis ceny všech výrobců.

1. Cenová a necenová konkurence – cenová konkurence staví na tvorbě cen jako konkurenčního boje, kdežto necenová je založena na získání zákazníka jinými „lákadly“ jako je kvalita, image, design apod.
2. Dokonalá a nedokonalá konkurence – dokonalá konkurence je v podstatě ideální stav, kde existuje velký počet konkurentů na straně nabídky, poptávky i napříč trhem. Většinou se ale vyskytuje nedokonalá konkurence, která se dále dělí na tyto formy:
 - a) monopolní konkurence – trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci, kde existuje volný vstup na trh,
 - b) oligopol – malý počet prodávajících,
 - c) monopol – na trhu je pouze jeden dodavatel (monopolista). (Mikoláš, 2005)

2.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost podniku vykonávat činnosti takovými způsoby, které konkurence nedokáže. Je nezbytně nutná pro zajištění prosperity podniku tak, aby se odlišil od svých konkurentů buď tím, že bude vyrábět jiné věci než ostatní nebo stejné věci, ale jiným způsobem. Jestliže podnik vlastní nebo dělá něco, co ostatní nemají nebo co je obtížně dosažitelné, je to základem konkurenční výhody a výnosů, které z ní vyplývají. Konkurenční výhoda může mít více podob – nižší cena za stejné výrobky, kvalitnější výrobky za stejnou cenu, originální (jedinečné) výrobky, odlišný způsob výroby, dodatečných služeb, prodeje atd. (Sedláčková, 2006)

2.1.4 Okolí podniku

Okolí podniku je vše, co se nachází mimo podnik. Pro podnik je velmi důležité, aby znal dobře své okolí a aby se v něm orientoval. Má to přímý vliv na pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace na dané okolí a využívání možností pro ovlivňování okolního prostředí.

Podnikatelské okolí se dělí na vnitřní a vnější. Pod vnitřní spadají faktory působící uvnitř podniku, do vnějšího okolí patří mikrookolí a makrookolí. Na mikrookolí může mít podnik vliv, kdežto makrookolí už ovlivňuje podstatně méně. Vnější okolí zahrnuje odvětví, ve kterém podnik působí. Úroveň odvětví je důležitým prvkem ekonomiky, protože úroveň odvětví může ovlivňovat spoustu věcí, např. možnosti financování. Dále je podstatná lokalita podniku, protože čím výhodnější, tím je organizace ve výhodnější pozici. Podnik je dále také součástí ekonomického systému země, kde působí vláda, právní prostředí, sociální vlivy, ekonomická situace atd. (Dvořáček, 2012)

2.1.5 Měkké parametry konkurenceschopnosti a model IDINMOSU

K měkkým parametrům konkurenceschopnosti patří identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, těmto kategoriím se v praxi věnuje spíše menší pozornost, ale jsou výraznými složkami konkurenčního potenciálu firmy.

Identita je soubor obsahující jak vnitřní, tak i vnější znaky, které ji reálně identifikují v daném prostředí a určují osobitost firmy v okolním světě. V současné době se stává stěžejním faktorem konkurenceschopnosti podniku. Identitu firmy vymezuje těchto pět znaků:

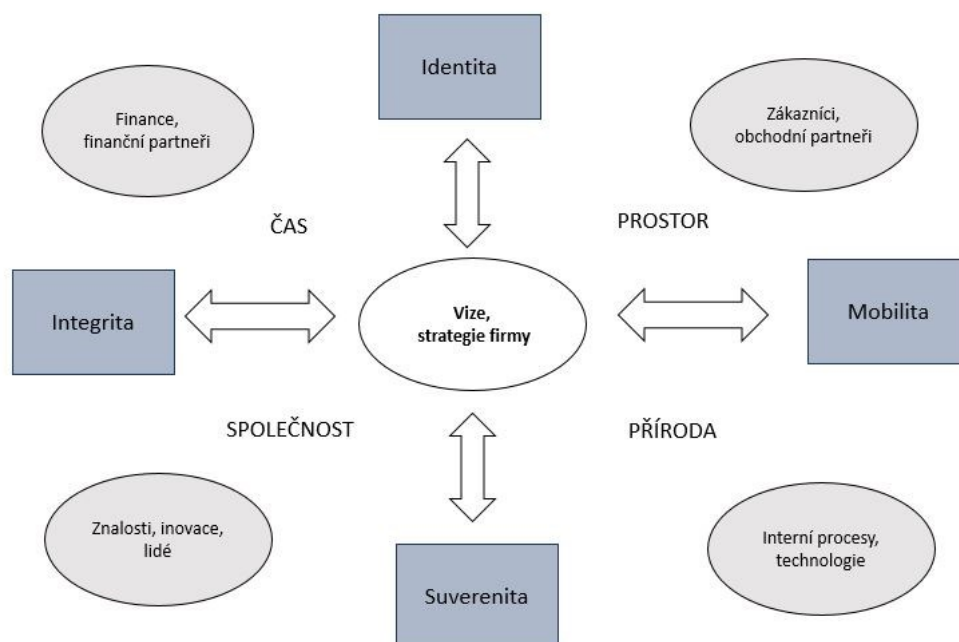
1. Idea – nosná myšlenka, která reprezentuje podstatu existence dané firmy.
2. Totem – reprezentační místo ideje – lokalita, místo, objekt.
3. Design – obraz ideje rozvíjen totemem a dalšími znaky identity.
4. Rituál – chování, komunikace nebo procesy, které jsou odvozené z ideje a realizují její obsah.
5. Inovace – proces přeměn ideje, totemu, designu a rituálu do nových forem.

Integrita firmy představuje v podstatě její soudržnost. Jsou zde dva protiklady – pružnost a dynamičnost firmy, která je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky podniku mají svou vlastní identitu a na druhé straně je tato individualizovaná identita spojována s celkem.

Mobilita představuje schopnosti a možnosti firmy reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Její projevy lze vidět především jako pohyb firmy v časoprostoru – přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy.

Suverenita představuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Suverénní firma má reálnou možnost rozhodovat o svém vývoji účelně a účinně a také má možnost tato rozhodnutí realizovat. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011)

Obr. 2.2 Model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU)



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011; úprava: autorka

2.2. Charakteristika vybraných metod strategické analýzy

Druhá část této práce je věnována metodám strategické analýzy. Nejdříve je uvedena metoda hodnocení vnějšího prostředí – PESTLE analýza i se všemi faktory, které do ní spadají. Dále je zde přiblížena SWOT analýza, která dává přehled o silných a slabých stránkách podniku a také o hrozbách a příležitostech, které se podniku nabízí zvenčí. V poslední řadě je tady také popsána Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která dává přehled o konkurenci v daném odvětví, rizikách vyskytujících se na daném trhu a také o faktorech ovlivňujících postavení na trhu.

2.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza zahrnuje několik faktorů, které jsou součástí makroprostředí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Tato metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivňovat organizaci a dále také jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Přínosem analýzy je zmapování příležitostí a hrozeb, které vznikly nebo mohou vzniknout v okolí daného podniku. (Grasseová, 2012)

Důležitost jednotlivých faktorů se liší pro různá odvětví, různé podniky i různá období. Na začátku 90. let byla pro zahraniční investory zajímavější se o investice do zemí střední a východní Evropy nejdůležitějším kritériem politická stabilita, proto Česká republika přilákala velké množství zahraničních investorů. (Sedláčková, 2006)

1. Politické faktory

Mezi politické faktory patří především hodnocení politické stability, stability zahraniční situace, politického postoje, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin. Sleduje se především forma a stabilita vlády, klíčové orgány, úřady, existence a vliv osobností zapojených v politickém dění, postoje vůči investicím a zahraniční konflikty. (Grasseová, 2012)

„Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.“
(Sedláčková, 2006, s.17)

2. Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje. Základem je hodnocení makroekonomické situace, protože podnik je významně ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Mezi ty nejdůležitější indikátory patří míra inflace, úroková míra, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele, stav měnového kurzu a daňová politika.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku, protože vyvolává příležitosti i hrozby, které jsou před podniky postaveny, vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výkonnost podniku a ovlivňuje důležitou složku podnikání, a to skladbu použitých finančních prostředků. Míra inflace se odráží v intenzitě investiční činnosti a limituje ekonomický rozvoj. Další indikátor je devizový kurz, ten ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Je důležité sledovat všechny tyto faktory dohromady, existují mezi nimi souvislosti a vazby, a proto je nelze prezentovat odděleně. (Sedláčková, 2006)

3. Sociální faktory

Sociální faktory lze chápat především jako demografické charakteristiky, které odrážejí život obyvatelstva a jeho strukturu. Patří sem především velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, vývoj rodin a domácností a také etnické rozložení obyvatel. Životní styl daného obyvatelstva přímo ovlivňuje způsob trávení volného času, věkové rozložení obyvatelstva zase péči o zdraví apod. Organizace musí dbát na fakt, že společnost vytváří názory, hodnoty a postoje, které ovlivňují preference spotřebitelů. Klíčové hodnoty a přesvědčení jsou rezistentní a jiné (sekundární) hodnoty mohou být otevřené změnám.

Všechny tyto faktory nutí podniky měnit své výrobky, technologické postupy a používání produktů. Činitele spadající do sociální oblasti jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských a vzdělávacích podmínek života obyvatelstva. (Sedláčková, 2006)

4. Technologické faktory

Prostředí technologie si v současné době vyžaduje, aby organizace sledovaly novější trendy, protože existuje nepřeberné množství příležitostí k inovacím. Technologické faktory obsahují širokou škálu vlivů, podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy,

výše výdajů na výzkum, rychlost realizace nových technologií, rychlost zastarávání, nové technologické aktivity apod.

Podnik musí být neustále informován o jakémkoli dění, které se technologických změn týká. Jakékoli změny mohou ve velké míře ovlivňovat okolí, v němž se podnik nachází. Klíčová je v této oblasti předvídavost, která spočívá v předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Mezi informační zdroje se mohou řadit data z veřejně dostupných zdrojů – Rada pro výzkum, vývoj a inovace, MŠMT, Český statistický úřad atd. (Sedláčková, 2006)

5. Legislativní faktory

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Tyto legislativní požadavky je nutné neustále sledovat, protože probíhají neustálé změny, a tak je nutné se jim přizpůsobovat. Řadí se sem především existence a funkčnost podstatných zákonných norem, kam spadá obchodní právo, deregulační opatření, daňové zákony a další legislativní omezení distribuce a ekologická opatření apod. Patří sem také funkčnost soudů, vymahatelnost práva a autorská práva. Všechny tyto složky by mělo mít na starosti právní oddělení nebo u menších firem pověřený pracovník. (Grasseová, 2012)

6. Ekologické faktory

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz, je třeba dodržovat opatření, normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Organizace ovlivňují významně a většinou negativně životní prostředí a z toho důvodu je na ně kladen vyšší důraz, aby jejich dopady byly co nejmenší. Pokud firma dodržuje předpisy týkající se zdravého klimatu, jsou přijímány velmi pozitivně i okolím. Za nedodržování různých legislativou daných norem jsou pokutovány. Úřady, které kontrolují tyto nedostatky, jsou Ministerstvo životního prostředí, Česká informační agentura životního prostředí, České ekologické manažerské centrum a další.

Za důležité faktory jsou považovány legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí, přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby – čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování a klimatické změny. (Grasseová, 2012)

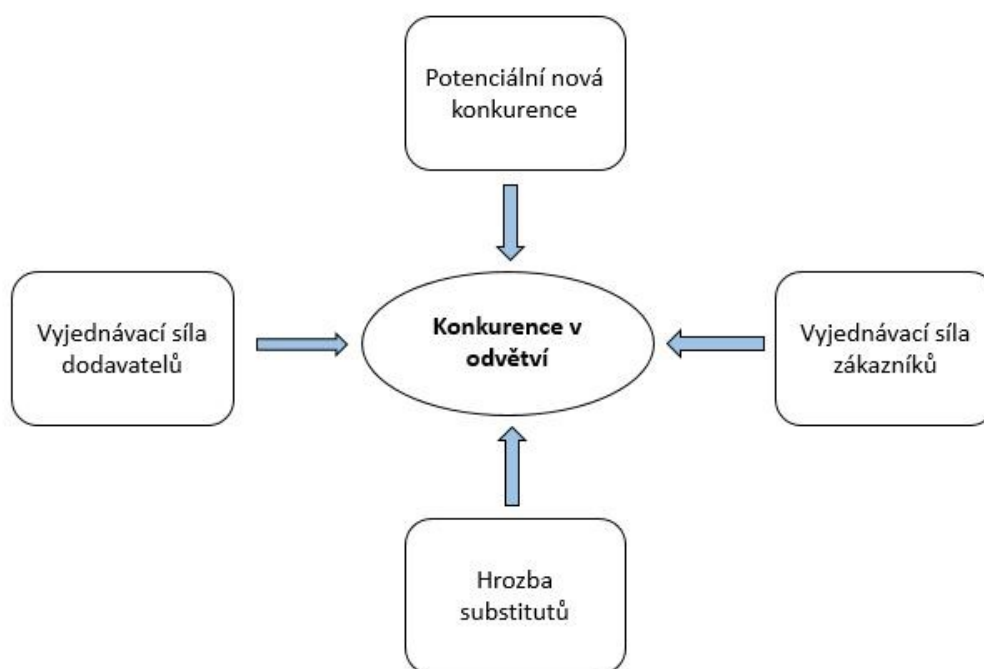
Výstupem PESTLE analýzy je soubor jasně definovaných faktorů makroprostředí, které ovlivňují chod organizace. Organizace má minimální nebo žádnou možnost působit na vývoj daných faktorů, které ovlivňují podnik. Jako první je třeba si stanovit seznam všech

faktorů makroprostředí ovlivňující organizaci. Dále je důležité přijít na dopad jednotlivých faktorů na podnik, každý faktor může mít několik dopadů. Posledním krokem PESTLE analýzy je zkoumání, jak se tyto dopady ovlivňují a integrují vzájemně. Tyto důsledky dále vstupují do SWOT analýzy v podobě hrozeb a příležitostí podniku. (Brecht, Grasseová, 2013)

2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza slouží k určení konkurenční pozice organizace v odvětví a identifikaci faktorů ovlivňujících postavení organizace v odvětví a rizik, která se v tomto odvětví nacházejí pro podnik. Důležité je, že v každém odvětví mají jednotlivé síly různou váhu kvůli struktuře odvětví. Konkurenci v odvětví je třeba chápat jako spolupůsobení pěti hybných sil – nově vstupující podniky (potenciální nová konkurence), dodavatelé, odběratelé, substituty a stávající konkurenci v odvětví.

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Grasseová, 2012; úprava: autorka

Uvedené síly jsou ve vzájemné interakci, a proto změna jedné z pěti sil může působit na změnu ostatních. Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy

bude podnik nejlépe čelit konkurenčním silám, případně je obrátí ve prospěch podniku. (Brecht, Grasseová, 2013)

Pět konkurenčních sil

1. Stávající konkurence

Tradičně je chápána konkurenceschopnost jako konkurence mezi podniky, která v daném odvětví působí. Odvětví není přitažlivé, pokud v něm působí velké množství konkurentů nebo jsou si konkurenti zhruba rovni velikostí a silou. Rivalita v odvětví je vyšší, když probíhá stagnace odvětví, tempo růstu je pomalé nebo se odvětví přímo zmenšuje, protože podniky mohou získat vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Dalšími faktory, které ovlivňují stávající konkurenci, jsou značné bariéry opuštění daného odvětví. Rivalita se také zvyšuje, pokud jsou vysoké fixní náklady, to nutí firmy naplňovat své kapacity i pokud by měly snižovat ceny a to vede k cenovým válkám. V neposlední řadě takové soupeření ovlivňuje vysoká touha podniků setrvat na trhu, stát se „leadery“, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty.

2. Potenciální nová konkurence

Podniky musí mít přehled nejen o stávajících, ale i možných nových konkurentech. Vstup nových podniků do odvětví ovlivňují především vstupní bariéry, určují přitažlivost trhu. Z hlediska ziskovosti trhu jsou přitažlivé ty, které mají vysoké vstupní bariéry a výstupní nízké bariéry, tudíž jen málo firem může na tento trh vstoupit. Pokud tyto bariéry překonají, přichází do odvětví s cílem získat určitý podíl na trhu a přinést nové kapacity. Následky toho jsou růst nákladů, snížení cen, snížení ziskovosti podniků v daném odvětví. (Grasseová, 2012)

Bariéry vstupu mohou být následující:

- Úspory z rozsahu – čím je vyšší úroveň úspor z rozsahu, tím více tento faktor odrazuje potenciální konkurenty, protože jsou nuceni vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby.
- Loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví - podniky, které již na trhu existují, mají určitou základnu zákazníků, a proto nově vstupující podniky musí vynaložit vysoké náklady na přilákání zákazníků.
- Přechodové náklady – náklady pro kupující, pokud chtějí přejít od jednoho dodavatele k jinému. Tyto náklady hrají velkou roli pro odběratele, pokud je jím

podnik – přeškolení zaměstnanců, změna designu produkce, otestování nového zdroje.

- Přístup k distribučním kanálům – je třeba zajistit distribuční kanály pro nový podnik skrze maloobchodní nebo velkoobchodní kanály, nová konkurence musí vynaložit náklady na akceptaci své produkce distributory.
- Kapitálová náročnost – pokud jsou počáteční náklady vstupu na trh příliš vysoké, snižuje to hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Tyto náklady se mohou týkat např. výzkumu a vývoje či pořízení výrobních zařízení.
- Očekávaná reakce zavedených firem – podniky, které již na daném trhu figurují, budou reagovat na příchod nových konkurentů. Mohou reagovat stlačením ceny, zvýšením propagace nebo jiným zvýhodněním pro zákazníky.
- Výhody stávajících firem – výhody se mohou týkat řady faktorů – know-how, výhodná poloha, výborná pověst, skvělý přístup k surovinám, dlouhodobé zkušenosti.

3. Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů spočívá v tom, že mohou odčerpat část výnosů daného odvětví pro sebe hned několika způsoby. Především tím, že mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu dodávaného zboží. Jejich vyjednávací síla roste, pokud na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů a velké množství odběratelů – tím se snižuje výběr mezi dodavateli. Další faktory jsou, že odběratelé nejsou významnými zákazníky dodavatelů, přechodové náklady k jinému dodavateli jsou vysoké a existuje zde integrace dodavatelů. Pokud se jedná o jedinečné výrobky, neexistují substituty dodávané produkce či dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, síla dodavatelů roste.

4. Vyjednávací síla zákazníků

Stejně jako dodavatelé, tak i zákazníci mohou pohltit část výnosů v odvětví, protože mohou vyvíjet tlak na stlačování cen, zvyšování kvality či požadování více služeb. Tímto staví konkurenty proti sobě a zisk prodávajících se snižuje. Síla zákazníků se zvyšuje, pokud je jich mnoho a jsou organizováni a jestliže nakupovaný výrobek tvoří velkou část jejich nákladů – to je nutí vytvářet tlak na snížení cen. Dalším faktorem je diferenciací výrobků, pokud jsou výrobky standardní, mohou je zákazníci nakupovat u jiných dodavatelů a tím je jejich pouto na daného dodavatele slabší. V neposlední řadě zde také hrají roli přechodové náklady a citlivost zákazníka na cenu. Prodávající může reagovat tak, že se zaměří na zákazníky s menší vyjednávací silou nebo vyvine lepší nabídky, které se neodmítají.

5. Hrozba substitutů

Další hrozbou jsou také substituty, což jsou produkty, které slouží stejnému nebo podobnému účelu jako produkt z daného odvětví. Pokud tedy existuje určitá hrozba zastupitelnosti výrobků, odvětví se stává méně atraktivní. Substituty stlačují tím pádem ceny a zisk. Hrozba substitutů je vysoká, jestliže jsou přechodové náklady pro zákazníka k nákupu substitučního produktu nízké nebo jsou dané substituční produkty vyráběny v odvětvích, kde je vysoký zisk. Pokud dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitutů, ceny a zisk na trhu mohou začít klesat. (Brecht, Grasseová, 2013)

Mezi přednosti této analýzy patří především odhalení klíčových faktorů konkurence, které mohou být hrozbami a včas se jim vyvarovat. Důsledné monitorování všech složek lze odhalit příležitosti a hrozby, které se časem budou vyskytovat v těsném okolí podniku.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil společně s PESTLE analýzou dává podniku ucelený přehled o faktorech, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat organizaci z vnějšího okolí. Kombinací těchto dvou metod lze také docílit přehledu o atraktivnosti daného odvětví a nejlepší cesty dosažení úspěchu v konkurenčním boji na daném trhu. Porterova analýza na rozdíl od SWOT analýzy může stavět i na objektivních faktech jako jsou statistiky trhu a finanční výsledky konkurence, ale i tak obsahuje celou škálu subjektivních názorů a pohledů.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který je určen k odhalení klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Slouží k odhalení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které na firmu působí z okolí. (Sedláčková, 2006)

Jak tvrdí Grasseová „komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího vývoje.“ (2012, str. 296) Tato analýza je využita především jako podklad pro generování strategií, ale slouží také jako podklad pro definování vize, podklad pro zformulování strategických cílů a také pro identifikaci kritických oblastí.

Před samotným zahájením analýzy je nutné si objasnit vnější a vnitřní prostředí. Nezkušení pracovníci, kteří se mohou na analýze podílet, nemusí jasně vidět rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím a to by mohlo vést ke zmatení. Faktory, které patří do vnějšího prostředí, jsou takové, které sama organizace nedokáže ovlivnit. Existují tedy nezávisle na

organizaci a jejím působení. Faktory patřící do vnitřního prostředí ovšem sama organizace ovlivňuje svým působením a chováním. (Grasseová, 2012)

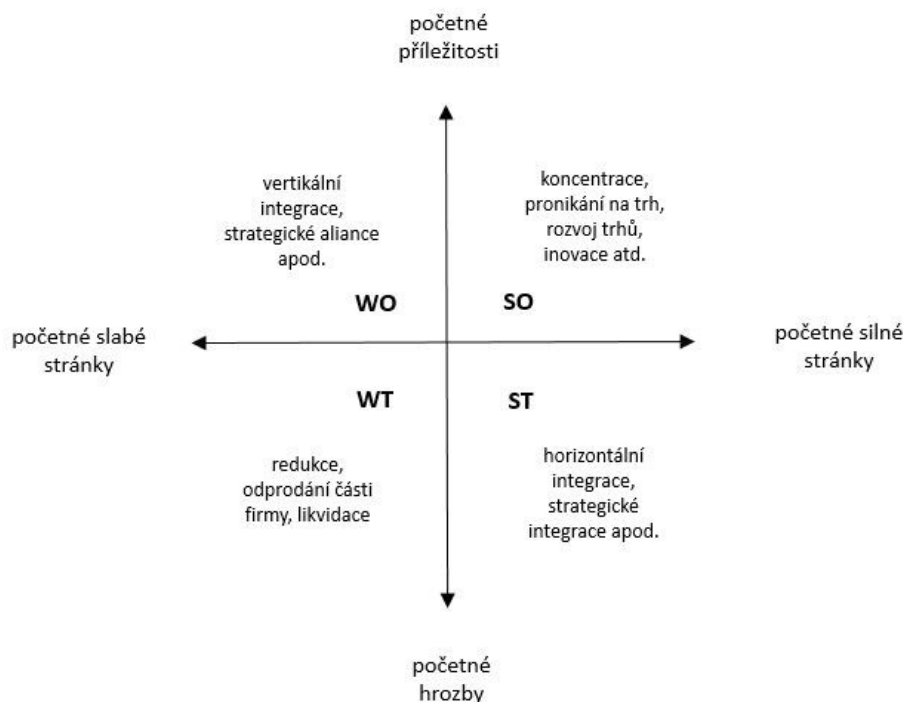
Tato analýza sestává původně ze dvou analýz. Analýza příležitostí a hrozeb se provádí jak na úrovni makroprostředí, které zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, tak také na úrovni mikroprostředí, pod které spadají zákazníci firmy, její dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Hodnocení potenciálu příležitostí a hrozeb vychází z otázek týkajících se růstu trhu, komplementárních a substitučních výrobků, změny potřeb a vkusu zákazníků, vládní politiky, vstupu nových trhů či segmentů, sortimentu výrobků apod.

Poté se provede analýza silných a slabých stránek, které vychází z vnitřních zdrojů a informací podniku jako jsou jeho systémy, organizace, cíle, zdroje apod. Při hodnocení silných a slabých stránek se vedení snaží zjišťovat věci, které se týkají finanční stránky podniku, celkových nákladů v porovnání s konkurenty, strategie a její porovnání s konkurencí, loajálnost zákazníků, konkurenční výhody i nevýhody podniku, postavení k inovacím, postavení na daném trhu, výrobního sortimentu, managementu apod. (Sedláčková, 2006)

Dalším krokem je tvorba matice SWOT. Je třeba provést výběr a zanesení strategicky významných faktorů do matice. Nejvýznamnější přednosti, slabiny, hrozby a příležitosti zůstanou v matici, ostatní faktory budou vyřazeny. Na základě klíčových strategických faktorů se může podnik rozhodnout pro jednu z následujících strategií:

- WO strategie – překonání slabých stránek využíváním příležitostí,
- SO strategie – využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí,
- WT strategie – obranná strategie na odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozbám,
- ST strategie – využití silných stránek k překonání hrozeb. (Brecht, Grasseová, 2013)

Obr. 2.3 SWOT Analýza



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 104

Při analýze silných a slabých stránek se zkoumají následující faktory:

Potenciální vnitřní síla – postavení na trhu a tradice, finanční hledisko firmy, informovanost podniku ohledně trhu v oboru svého působení, kompetence v oboru, vlastnictví technologie podniku, konkurenční výhody, loajalita zákazníků, přístup k inovacím.

Potenciální vnitřní slabiny – vysoké celkové náklady ve srovnání s konkurenty, konkurenční nevýhody, chybějící znalosti a kompetence podniku, nedostačující schopnost financovat potřebné změny, zastaralost zařízení, nízká kvalita výrobního sortimentu, zranitelnost pod tlakem konkurence, nízká kvalita marketingových znalostí, špatná reputace, neexistující strategický směr, nízká úroveň věd a výzkumu v podniku, nedostatek manažerských znalostí a talentů, nespokojenost pracovníků, špatná image podniku.

Potenciální vnější příležitosti – rychlost růstu trhu, množství komplementárních produktů, diverzifikace podobných produktů, obsluha dodatečných zákazníků, kteří se mohou stát potenciálními zákazníky, vstup do nových trhů či segmentů.

Potenciální vnější hrozby – růst prodeje substitučních produktů, změna potřeb a vkusu zákazníků, růst konkurenčního tlaku, nevýhodná vládní politika, vysoká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů, pomalý růst trhu, rostoucí vyjednávací síla zákazníků či dodavatelů, špatný vliv demografických změn. (Mallya, 2007)

Existují principy, které je dobré dodržovat při zpracovávání SWOT analýzy:

- Princip účelnosti – při analýze se musí dbát na její účel, ne jen mechanicky napodobovat postupy.
- Princip relevantnosti – velmi důležité je soustředit pozornost na podstatná fakta, aby formulace strategie nebyla příliš komplikovaná, především se zaměřit na strategická fakta, která mají dlouhé trvání.
- Princip kauzality – nutné soustředit se na příčiny a ne výsledky. Slabé stránky mohou být jak příčinami špatného stavu, tak také pouze jeho důsledky, je tedy nutné rozeznat správně příčiny a důsledky.
- Princip objektivnosti – analýza má být objektivní, což lze zajistit účastí více lidí na její tvorbě nebo také využíváním metod pro hodnocení důležitosti faktorů (bodové škály apod.). (Grasseová, 2012)

2.3. Finanční analýza

Při hodnocení konkurenceschopnosti podniku se také provádí zhodnocení finanční stránky podniku. Hlavním smyslem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku a příprava podkladů pro efektivní rozhodování managementu podniku. Každá firma se zabývá finanční analýzou svého podniku, protože zahrnuje nejen hodnocení minulosti, ale také predikci budoucího vývoje. Zdrojem dat jsou statistická data z předešlých období, která se nachází především v účetních výkazech – rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

K analýze lze použít řadu ukazatelů, v této práci jsou použity především poměrové ukazatele. Mezi ukazatele hodnotící finanční stránku podniku patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

2.3.1 Finanční výkazy

Hlavním zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy je účetní závěrka, která je zpracovávána podniky k poslednímu dni běžného účetního období. Účetní závěrka je tvořena finančními (účetními) výkazy. Finanční výkazy jsou souhrnným označením pro povinné výkazy, které zobrazují finanční situaci podniku. Přesná struktura se může lišit

podle států, protože je dána platnými účetními předpisy či příslušnými účetními standardy daného státu. Mezi tyto účetní výkazy patří – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. (Vochozka, 2011)

2.3.2 Poměrové ukazatele

Nejčastěji používaným rozbořem účetních výkazů jsou poměrové ukazatele. Tyto ukazatele využívají data ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné, má k nim přístup tedy i externí finanční analytik. Poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou a tím lze provádět další úrovně analýz (např. odvětvová analýza). Poměrové ukazatele se dělí na několik podskupin.

V diplomové práci budou použity následující ukazatele:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku, neboť nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít svých ziskových příležitostí, nebo nebude schopen hradit své závazky, což může vyústit v platební neschopnost či bankrot. Likvidita představuje vlastnost dané položky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní prostředky, čili schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžném majetku, pohledávkách, zásobách a samozřejmě na účtech.

Ukazatele likvidity dělíme na tři stupně - běžnou, pohotovou a okamžitou:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.1)^{[11]}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)^{[11]}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.3)^{[11]}$$

Běžná likvidita ukazuje, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Tento ukazatel nebere v úvahu strukturu oběžných aktiv. Také je možné jej ovlivnit k datu sestavení rozvahy odložením některých

nákupů. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, záleží ovšem také na odvětví.

Pohotová likvidita nezahrnuje ve svém čitateli nejméně likvidní položku aktiv, pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, měl by být poměr 1:1 nebo 1,5:1. Vyšší hodnota je příznivější pro věřitele, ale pro akcionáře a vedení podniku tolik příznivá není. Je-li totiž hodnota příliš vysoká, podnik váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků a ty přinášejí minimální úrok.

Okamžitá likvidita představuje jen ty nejlíkvídnější položky rozvahy – pohotové platební prostředky. Ukazuje schopnost hradit krátkodobé závazky podniku v daný okamžik. Mezi pohotové platební prostředky patří suma peněz na běžném účtu, na jiných účtech a v pokladně, dále volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Někdy se zde zahrnují pouze peníze v hotovosti a na bankovních účtech z důvodu zachování nejvyšší likvidnosti. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,2, ale tato hodnota bývá označována v některých teoriích až za kritickou, proto je někde uváděna hodnota 0,6. (Růčková, 2011)

Ukazatele rentability

Rentabilita, označována také jako výnosnost, je považována za měřítko schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje se jako poměr konečného hospodářského výsledku, který byl dosažen podnikatelskou činností, k částce vloženého kapitálu. Ukazatele rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Mezi tyto ukazatele patří rentabilita aktiv, rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. (Vochozka, 2011)

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)^{[2]}$$

Rentabilita aktiv je považována za klíčový ukazatel rentability, protože poměruje zisk s vloženými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů pochází.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)} = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dl.dluhy}} \quad (2.5)^{[2]}$$

Rentabilita investovaného kapitálu měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, která byla investována věřiteli a akcionáři. Tento ukazatel je často využíván k mezipodnikovému srovnávání. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (2.6)^{[2]}$$

Rentabilita tržeb zohledňuje efektivnost podnikání organizace. Tento ukazatel má více obměn, lze počítat s čistým ziskem nebo se ziskem před zdaněním, ve jmenovateli mohou být buď veškeré tržby, nebo jen tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Pokud se počítá s čistým ziskem, tomuto ukazateli se také říká ziskové rozpětí, které lze porovnávat s oborovým průměrem. V tom případě platí, že pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, jsou ceny příliš nízké a náklady vysoké. (Růčková, 2011)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)^{[2]}$$

Rentabilitou vlastního kapitálu je vyjadřována výnosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři nebo vlastníky podniku. Růst ukazatele může znamenat zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu.

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů měří, jak úspěšně využívá management aktiva podniku. Existují dvě formy tohoto ukazatele – doba obratu nebo počet obrátek. Rozbor těchto ukazatelů slouží k hodnocení hospodaření s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také hodnocení vlivu hospodaření na výnosnost a likviditu. Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou dále poměřovány k tržbám, výnosům nebo jinými položkám. (Vochozka, 2011)

Mezi tyto ukazatele patří obrat aktiv, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (2.8)^{[2]}$$

Ukazatel obratu aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, protože odráží, jak podnik využívá svůj majetek. Minimálně by měl být roven hodnotě 1. Tento ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.9)^{[2]}$$

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku po dobu, než jsou spotřebovány nebo prodány.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky * 360}{Tržby} \quad (2.10)^{[2]}$$

Tento ukazatel udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží či služeb a okamžikem, kdy jsou připsány peněžní prostředky na účet. (Vochozka, 2011)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky * 360}{Tržby} \quad (2.11)^{[2]}$$

Ukazatel doba splatnosti závazků charakterizuje, jak rychle jsou spláceny závazky daného podniku. Ukazatel zajímá především věřitele, ukazuje platební morálku podniku. (Dluhošová, 2010)

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje, že podnik využívá k financování své činnosti i cizí zdroje, nejen ty vlastní. V dnešním ekonomickém světě se nestává, že by bylo vše financováno z vlastních zdrojů. Pokud je vše financováno z vlastních zdrojů, snižuje se celková výnosnost vloženého kapitálu. Naopak financování z cizích zdrojů je spojeno s obtížemi při získávání tohoto kapitálu. Ukazatele zadluženosti jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Porovnávají se rozvahové položky a z nich se zjistí, v jaké míře jsou aktiva podniku financována cizím kapitálem. Mezi tyto ukazatele patří především celková zadluženost, podíl vlastního kapitálu na aktivech, zadluženost vlastního kapitálu a úrokové krytí.

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.12)^{[2]}$$

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika poměřuje cizí kapitál a aktiva podniku. Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší existuje riziko pro věřitele. Dočasný růst zadluženosti ovšem také může vést ke zvýšení celkové rentability, je tedy důležitá struktura cizích zdrojů. (Růčková, 2011)

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.13)^{[2]}$$

Koeficient samofinancování (podíl vlastního kapitálu na aktivech) charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu. Ukazuje v jaké míře je schopen podnik krýt své prostředky a jaká je finanční samostatnost.

$$Úrokové\ zatížení = \frac{nákladové\ úroky}{EBIT + nákladové\ úroky} \quad (2.14)^{[2]}$$

Ukazatel úrokového zatížení měří, kolik % ze zisku odčerpávají úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout hodnotu 40 %.

$$Ukazatel\ zadluženosti\ vlastního\ kapitálu = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} \quad (2.15)^{[2]}$$

Tento ukazatel je závislý na fázi, ve které se právě podnik nachází a postoji vlastníků k riziku. Pokud je společnost stabilní, měla by se pohybovat mezi 80 – 120 %. (Dluhošová, 2010)

3 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole bude nejprve představena firma Mézl a Janíček, s. r. o. včetně jejího vzniku, historie, popisu činnosti, zázemí a organizační struktury. Poté následuje hodnocení konkurenceschopnosti podniku na základě metod, které byly vybrány. První je hodnoceno makrookolí a mikrookolí podniku, které je hodnoceno pomocí metod PESTLE analýzy, a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Poté jsou hodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení na základě SWOT analýzy a nakonec je pomocí finanční analýzy hodnoceno finanční zdraví podniku. Na základě těchto analýz budou navržena vhodná opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

3.1 Charakteristika podniku

Společnost Mézl a Janíček, s. r. o. (dále jen Mézl a Janíček) vznikla v roce 1993. Před svým vznikem působila v SRN tři roky jako sdružení podnikatelů dvou fyzických osob.

Stěžejní činnosti firmy tkví v úzké specializaci provádění omítek, zateplování a stavební práce. Tato firma nabízí také služby v oblasti kladení obkladů, dlažeb (i zámkových), rekonstrukcí staveb a historických objektů, dále drobných stavebních prací, včetně zajištění veškerých řemesel – elektroinstalace zdravotní techniky, truhlářských, podlahářských i malířských prací. Firma se také zabývá výstavbou, nabízí kompletní výstavbu RD na klíč. Pro zajištění veškerých činností má firma k dispozici potřebné zázemí, dodávkovou, stavební i nákladní techniku.

Mezi další služby nabízející firmou patří prodej stavebnin, nafty a propanbutanu, odvoz a likvidace stavebních a komunálních odpadů, pronájem stavebních strojů a zařízení, prodej a rozvoz stavebních materiálů.

Provádění omítek

Podnik se zaměřuje na provádění omítek jak vnějších, které slouží jako ochrana obalové konstrukce budov, jejich nosných i nenosných prvků před vlivy vnějších prostředí, tak také vnitřních, které slouží nejen jako ozdoba, ale především ochrana vnitřních prostor a jejich kvalita ovlivňuje celkovou funkčnost stavby.

Zateplování

Zateplování budov a objektů je další činností, kterou provádí tato firma. Mělo by přinášet ekonomické i technické výhody zákazníkům a společnost se snaží vyhovět v obou

technických možnostech, které jsou k dispozici. Provádí kontaktní zateplování (izolaci polystyrenem nebo minerální vatou) nebo bezkontaktní zateplování.

Rekonstrukce

Firma Mézl a Janíček se zabývá prováděním rekonstrukcí, má dlouholeté zkušenosti v oboru a může se chlubit provedením i těch nejnáročnějších zakázek. Rekonstrukce provádí především pro rodinné domy, historické a církevní objekty, průmyslová centra a sportovní areály.

Výstavba

Společnost nabízí také kompletní výstavbu rodinných domů na klíč a další práce na objektech, dále výstavbu průmyslových center a církevních objektů. Další činnosti jsou zhotovení inženýrských sítí (včetně napojení jednotlivých objektů na hlavní řady), provedení hrubých terénních úprav s následnou pokládkou příjezdových komunikací a chodníků ze zámkových dlažeb, vyrývaných dlažeb, výstavbu zídek, plotů a plotových zídek.

Prodej a pronájem

Firma poskytuje k prodeji stavební materiály, především suché omítkové směsi, jejich výroba je plně automatizovaná – to zaručuje použití kvalitních plniv a pojiv a dalších přísad podle daných receptur pro jednotlivé druhy malt. Dále jsou nabízeny omítkové profily CATNIC umožňující přesnější, rychlejší a kvalitnější práci při omítání v exteriérech i interiérech.

Další kategorií prodeje je speciální vybavení pro zedníky, štukatéry, malíře a pomůcky, které jsou nezbytné pro omítání – např. hladítka, stěrky, nerez lžíce, nerez hobly, hliníkové stahovací a srovnávací latě, vodováhy, dopravní čerpadla – šneky k omítacím strojům apod.

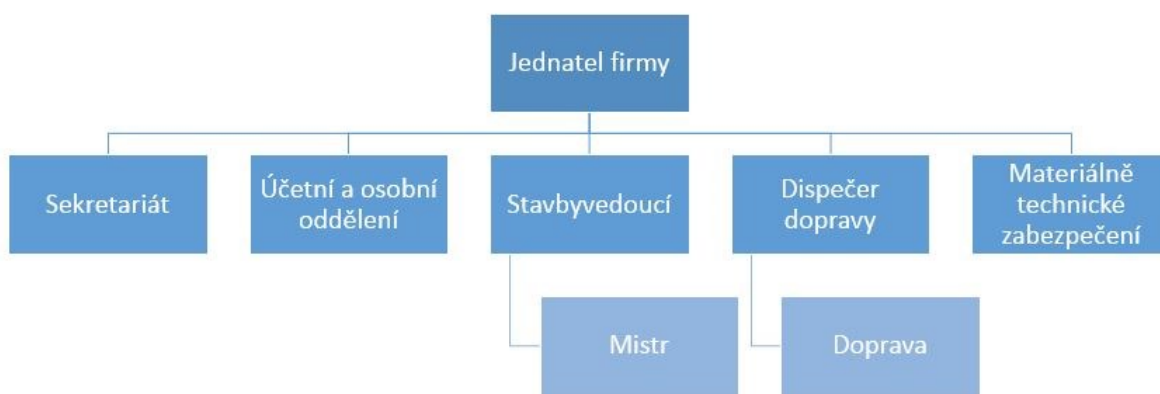
K prodeji i pronájmu nabízí několik typů přenosných odvlhčovačů značky EKOTEZ a topidel značky ROWI, které jsou vyhlášené pro jejich bezpečný provoz a snadnou obsluhu. Firma nabízí také prodej, pronájem a montáž kvalitního systémového lešení EKRO.

Zázemí a organizační struktura firmy

Tato menší firma má své sídlo v oblasti firem na okraji obce Zašová, která se nachází mezi městy Rožnov pod Radhoštěm a Valašské Meziříčí v okrese Vsetín. Počet zaměstnanců k 31. 12. 2016 je 33, což spadá do kategorie malý podnik – do 50 zaměstnanců. Organizační struktura je zobrazena na obrázku 3.1. Firma vlastní několik certifikátů:

- ČSN EN ISO 9001:2009 – tento certifikát Systém managementu kvality firma získala v roce 2002,
- ČSN EN ISO 14001:2005 – certifikát Systém environmentálního managementu získala v roce 2010,
- firma je registrovaná v programu Zelená úsporám.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: podklady firmy; úprava: autorka

Řízení firmy je v zásadě v pravomoci statutárního orgánu – jednatele firmy, v případě nutnosti zastupuje jednatele hlavní stavbyvedoucí, a to ve vztahu k jeho funkční náplni. Právem jednatele je rozhodování o systému vnitřního uspořádání společnosti a finančních záležitostech firmy.

Podklady pro vypracování nabídky jsou zpracovány mistry nebo stavbyvedoucími a uzavírány jednatelem firmy. Převzetí zakázky, uzavření smlouvy o dílo a příslušných písemných dohod je v pravomoci jednatele a realizací zakázky je pověřován hlavní stavbyvedoucí, u menších zakázek stavbyvedoucí a mistři.

Ekonomická činnost firmy je řízena jednatelem firmy a v přenesených pravomocích účetní a kumulovanou funkcí sekretariátu. Podrobné činnosti jsou odpovídajícím způsobem rozvedeny ve funkčních náplních THP.

Hlavní skladbu zákazníků firmy tvoří fyzické osoby, ale občas se jedná také o právnické osoby, které vyžadují např. vybudování nových chodníků, zateplení budov, opravu fasád, výstavbu řadových domů či jakékoli jiné stavební úpravy.

3.2 PESTLE analýza podniku

Jak již bylo popsáno v teoretické části, PESTLE analýza je analýzou makrookolí podniku. Zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Identifikace těchto faktorů je pro podnik velmi podstatná pro budoucí rozhodování a strategické plánování.

3.2.1 Politické faktory

Politické faktory jsou společné pro všechny, kteří podnikají v České republice. Česká republika je parlamentní demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem, který je založen na svobodné soutěži politických stran. Česká republika se řídí Ústavou a je uznávána jako subjekt mezinárodního práva.

Politická situace v České republice není moc příznivá, především vláda není příliš stabilní. Za dobu její existence (24 let) se vystřídalo již 13 vlád (včetně současné vlády Bohuslava Sobotky) a pouze dvě z nich splnily své čtyřleté funkční období (vláda Václava Klause a Miloše Zemana). V některých obdobích byla vyslovena nedůvěra vládě a vzniklo tzv. „období bezvládí“, které není příznivé pro podnikatelské prostředí.

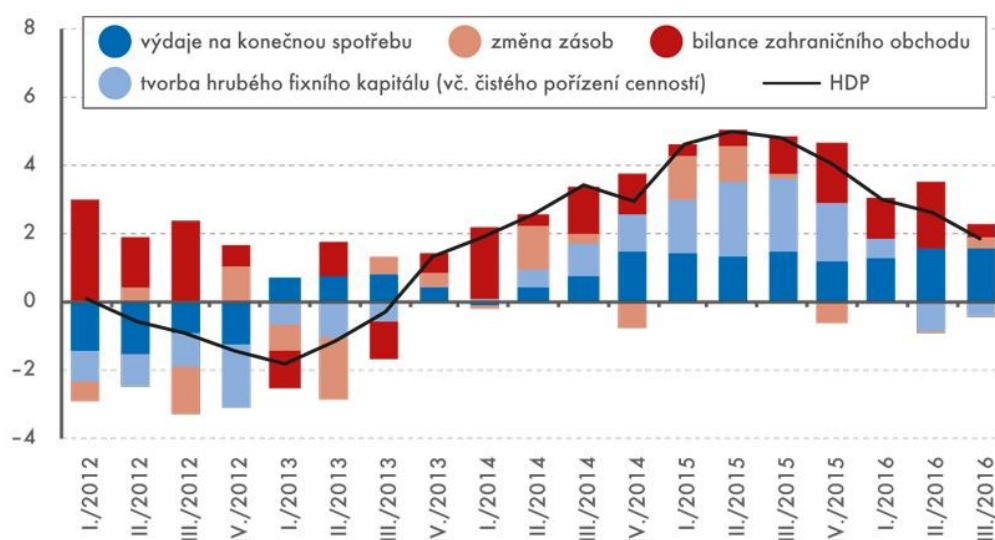
Česká republika je také členem Evropské unie od 1. května 2004, což s sebou také nese řadu výhod i nevýhod. Hlavní výhodou se stal bezesporu volný pohyb služeb, zboží a kapitálu. S tímto také přišla spolupráce mezi státy v obchodování a investování. Nevýhoda může být spatřována v různých zákonech a vyhláškách, které musí firmy dodržovat. Výhody pro daný podnik jsou v čerpání dotací z Evropské unie, nevýhody se týkají zákonů, směrnic a vyhlášek jak je psáno výše.

3.2.2 Ekonomické faktory

V současné době se ČR nachází ve fázi ekonomického růstu, avšak dochází k jeho zpomalení. Za tímto zpomalením v roce 2016 stálo především dočerpání prostředků evropských dotací, které byly naplánovány na období 2013 – 2017. V posledním čtvrtletí roku 2016 byla velmi nízká míra nezaměstnanosti, pouhých 3,6 %. Státní rozpočet na konci roku 2016 skončil v rekordním přebytku 61,8 miliardy Kč, přebytek v ČR byl naposledy v roce 1995.

Mezi ekonomické faktory patří především výše hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. HDP v ČR poslední roky ukazuje rostoucí trend. Hlavním tahounem v roce 2016 byla spotřeba domácností. V průběhu roku 2016 se meziroční růst HDP zpomalil. V 1. čtvrtletí byl 3 % a ve 3. čtvrtletí 1,9 %. Nejvíce poklesla bilance zahraničního obchodu, to souvisí se zpomalením ekonomik nejbližších obchodních partnerů ČR.

Obr. 3.2 Příspěvky jednotlivých složek k meziročnímu růstu HDP (2012-2016)



Zdroj: STATISTIKA&MY. *Spotřeba domácností táhla růst HDP*. [online].

Statistika&my [cit. 10. 2. 2017]. Praha: ČSÚ, 2017. Dostupné z:

<http://www.statistikaamy.cz/2017/01/spotreba-domacnosti-tahla-rust-hdp/>

Důležitým faktorem pro podniky je míra nezaměstnanosti. Obecná míra nezaměstnanosti je v posledních dvou letech nižší. V roce 2013 byla míra nezaměstnanosti 7 %, o rok později klesla na 6,1 % a v roce 2015 byla dokonce 5 %. Podle výběrového šetření pracovních sil v posledním čtvrtletí roku 2016 byla míra nezaměstnanosti dokonce pouhých 3,6 %. Co se týká přímo Zlínského kraje, tak je na tom oproti jiným krajům velmi dobře. V roce 2015 byla míra nezaměstnanosti 4,7 %. Nezaměstnanost má vliv na všechny podniky, protože vyšší nezaměstnanost znamená oslabenou kupní sílu. Naopak ovšem také může být vyšší nabídka pracovních sil, a tak mají podniky větší výběr.

Dále sem patří také míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje tedy procentní změnu cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích měsíců. Průměrná roční míra inflace za rok 2016 byla 0,7 %. Naproti tomu o rok dříve byla inflace pouhých 0,3 %. V tabulce níže je rozepsána míra inflace za poslední dva roky po jednotlivých měsících, kde je srovnávána přímo s měsícem předešlého roku, čímž je očištěna o sezónní vlivy.

Tab. 3.1 Míra inflace

Měsíc Rok	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2015	0,1	0,1	0,2	0,5	0,7	0,8	0,5	0,3	0,4	0,2	0,1	0,1
2016	0,6	0,5	0,3	0,6	0,1	0,1	0,5	0,6	0,5	0,8	1,5	2

Zdroj: ČSÚ (2017); úprava: autorka

3.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory se týkají rozložení obyvatelstva. Důležitým faktorem je počet obyvatel. Podle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 30. září 2016 10 572 427 obyvatel. Počet obyvatel v roce 2016 ve Zlínském kraji byl 584 020. Vývoj počtu obyvatel lze vidět v následující tabulce.

Tab. 3.2 Demografický vývoj

Rok	Střední stav obyvatel	Narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přirozený přírůstek	Migrační přírůstek	Celkový přírůstek
2010	10 517 247	117 153	106 844	30 515	14 867	10 309	15 648	25 957
2011	10 496 672	108 673	106 848	22 590	5 701	1 825	16 889	18 714
2012	10 509 286	108 576	108 189	30 298	20 005	387	10 293	10 680
2013	10 510 719	106 751	109 160	29 579	30 876	-2 409	-1 297	-3 706
2014	10 524 783	109 860	105 665	41 625	19 964	4 195	21 661	25 856
2015	10 542 942	110 764	111 173	34 922	18 945	-409	15 977	15 568

Zdroj: ČSÚ (2017); úprava: autorka

Z tabulky lze vyčíst, že počet obyvatel se v posledních letech mírně zvyšuje, ovšem příčinou není přirozený přírůstek, ale spíše migrační přírůstek, což poslední dobou může souviset také s evropskou uprchlickou krizí. Tato krize se ale České republiky nedotýká tak moc jako jiných států, takže přírůstek není tolik závratný a tempo růstu obyvatel je velmi pomalé.

Poslední roky se udržuje trend růstu počtu obyvatel nad 65 let. V roce 2015 bylo složení obyvatel 0-14 let 15,3 %, 15-64 let 66,6 % a 65+ 18,1 %. Když to srovnáme s rokem 2005, tak bylo složení obyvatel následující: 0-14 let 14,8 %, 15-64 let 71,1 % a 65+ 14,1 %. Z toho vyplývá, že neustále ubývá počet obyvatel v produktivním věku a populace stárne. Analýza se týká především přímo Zlínského kraje, kde je průměrný věk 42,5, což je nejvyšší v ČR. Jako srovnání lze uvést např. Středočeský kraj, kde je průměrný věk 40,8, což je téměř o dva roky méně.

Dalším faktorem, který se týká sociálního zaměření, je vzdělanost populace. Neustále se zvyšuje počet lidí s vysokoškolským vzděláním, podle ČSÚ bylo ve školním roce 2015/2016 celkem 326 909 studentů na vysokých školách, naproti tomu v roce 2005/2006 bylo studentů 289 464. Také poměr lidí, kteří studují střední školu s maturitní zkouškou, je dvakrát více, než studentů středního odborného vzdělávání s výučním listem. Ukazuje to trend zaměření se na vyšší vzdělání, a proto je nedostatek kvalifikované pracovní síly v průmyslu i stavebních oborech.

3.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou v dnešní době jedny z nejdůležitějších pro vysokou konkurenceschopnost podniků. Dnešní doba s sebou nese rychlý vývoj v technologii, a proto se všechny podniky snaží držet krok s touto dobou, aby nezaostávaly za svými konkurenty. Na druhou stranu důležitější je technický vývoj u firem, které produkují výrobky a potřebují nejnovější výrobní linky. Ovšem i tato firma, která pracuje s těžkými stroji, musí sledovat nejnovější trendy.

K technologickým faktorům patří všechny technické pomůcky, které usnadňují a urychlují práci. Patří sem i jakékoli programy, které firma využívá. V této firmě moc programů využíváno není, kromě klasických MS Office, ve kterých se zpracovávají nabídky a podobně, je využíván program Ježek software pro účetnictví. Tento program je už poměrně zastaralý, a tak by bylo vhodné, kdyby firma přešla na nějaký novější program, kde by bylo přehledně zpracováno účetnictví. Počítačová gramotnost je celkově v mnoha podnicích

podprůměrná, obzvláště v menších podnicích. Důležité je také internetové pokrytí, ač se jedná o malou obec, je zde pokrytí od poskytovatele TKR Jašek, s. r.o. dost solidní.

Vhledem k tomu, že firma používá spoustu těžkých strojů ke své stavební práci, musí také dbát na to, aby plnily svůj účel co nejefektivněji. Patří sem například jeřáb, bagr, rypadlo, silniční řezačka, vysokozdvizný vozík a další. Všechny tyto stroje firma nabízí k pronájmu, a proto musí být v pořádku.

3.2.5 Legislativní faktory

V ČR musí všechny podniky dodržovat platnou legislativu, a proto i tento malý podnik se musí držet zákonů, směrnic a vyhlášek, které jsou dané. Nejdůležitějším byl obchodní zákoník (zákon č.513/1991 Sb.), ovšem od roku 2014 vyšel nový občanský zákoník a ten zrušil zákonem č.89/2012 Sb. předešlý obchodní zákoník. Dalším důležitým zákoníkem, kterým se firmy musí řídit, je zákoník práce (zákon č.262/2006 Sb.). Ten upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, vztahy na pracovišti, odborové organizace, práva a povinnosti obou stran a další. Další zákony, které musí dodržovat, jsou např. zákon o daních z příjmu (zákon č.586/1992 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č.235/2004 Sb.), zákon o účetnictví (zákon č.563/1991 Sb.) a další zákony. Dále sem patří také řada zákonů, které se týkají ekologie, a proto tyto budou blíže rozebrány v následující kapitole Ekologické faktory.

Podnik je také vlastníkem certifikátu normy ISO 9001:2009 – Systém managementu kvality, která upravuje principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, procesy komunikace se zákazníky atd. Díky tomu je udržována vysoká úroveň poskytovaných služeb, je vytvořen systém pružně reagující na změny požadavků trhu, zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř podniku.

3.2.6 Ekologické faktory

Ekologie je v dnešní době velmi diskutovaným tématem, a proto je na šetření životního prostředí kladen vyšší důraz než dříve. Podnik v roce 2010 získal certifikát normy ISO 14001:2005, která se týká managementu životního prostředí. Tato norma je určena výrobcům, dodavatelům i poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání. Klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se složek životního prostředí, kdy základním požadavkem je podpora ochrany životního prostředí a prevence jeho znečišťování. Mezinárodně uznávaná norma přináší zvýšení důvěryhodnosti podniku.

V areálu firmy je také sběrný dvůr, který je provozován samotným podnikem. Proto se podnik musí také řídit zákonem o odpadech (zákon č.185/2001 Sb.), který upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi, práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství a další. Také se musí řídit zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon č.100/2001 Sb.), který upravuje posuzování vlivů na životní prostředí podle záměrů, které jsou v tomto zákoně uvedeny a dále se podle toho určují opatření.

3.3 Porterova analýza firmy Mézl a Janíček

Porterův model pěti konkurenčních sil posuzuje mikrookolí podniku. V tomto případě to jsou síly, které působí přímo v okolí podniku, takže v okolí Zašové. Mezi faktory ovlivňující podnik patří potenciální nová konkurence, stávající rivalita mezi konkurenty, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

Stávající konkurence

Současná konkurence podniku, který dělá především omítkářské práce, není úplně nízká. Ve Zlínském kraji je několik firem, které se touto prací zabývají a v okrese Vsetín se nacházejí poměrně blízko sídla firmy Mézl a Janíček. Jsou zde ovšem více drobní živnostníci provádějící omítky, než právnické osoby – Strojní omítky Hříbek se sídlem ve Vsetíně, Zateplování budov Petr Kratochvíl se sídlem ve Zlíně, Radim Kocián se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm a další. Větší konkurenci svou silou ovšem představují právě právnické osoby, jedná se především o firmy MK-STAV BUILDING, s. r. o., VALMEZ STAVBY spol. s r. o. a Qaria textum s. r. o.

MK – STAV BUILDING s. r. o. se sídlem ve Valašském Meziříčí nabízí fasády, zateplování budov, zateplovací nátěry, revitalizace panelových i bytových domů, izolace, střechy a střešní krytiny, strojní omítky, jádra, obklady a dlažby atd. Tato firma vznikla jako živnost v roce 2007 a s ohledem na narůstající požadavky trhu se v roce 2013 stala společností s ručením omezeným. Tato firma se specializuje na téměř stejné služby jako firma Mézl a Janíček, proto je přímým konkurentem pro analyzovaný podnik.

VALMEZ STAVBY spol. s r. o. sídlí také ve Valašském Meziříčí a realizuje především zděné stavby a rodinné domy dle požadavků zákazníka včetně izolací, omítek, nátěrů, obkladů a fasád. Tato stavební firma byla založena v roce 2009 a v roce 2014 se transformovala na právnickou osobu podobně jako výše zmíněná firma.

Qaria textum s. r. o. má sídlo ve Zlíně a provádí zateplení domů, fasády budov a také jejich opravy. Dále také montáž obkladů a dlažeb, rekonstrukce jader, opravy omítek, pokládku zámkové dlažby, výměnu oken, dveří a další. Tato firma dává přednost především kvalitě použitých materiálů než nízké ceně pro zákazníky. Firma Qaria textum s. r. o. je už trochu vzdálenější, a proto neohrožuje tolik analyzovanou firmu.

Tyto firmy představují konkurenci pro firmu Mézl a Janíček v daném oboru, ovšem firma Mézl a Janíček se na trhu pohybuje déle, a proto může zvýhodňovat více svou pověst, zkušenosti a kontakty. Navíc nabízí další služby, které tyto ostatní firmy nenabízí, např. pronájem stavebních strojů, prodej materiálů, prodej nebo pronájem a montáž lešení EKRO a dále. Mohou být lepší volbou pro větší zakázky, kde budou potřebné i tyto další služby, které může poskytnout jedna firma namísto několika dalších a tím je zvýhodněna komplexnost poskytovaných služeb od této firmy.

Potenciální konkurence

Provádění omítek, zateplování a stavební činnost není příliš složitý proces, ale pro vykonávání těchto činností je potřeba určitý kapitál. Aplikace omítek je prováděna také pomocí strojního zpracování, což znamená vstupní kapitál na tyto stroje. Mimo to samozřejmě kapitál na veškerou pracovní sílu, materiály apod. Přesto ale nejsou tyto náklady natolik vysoké, aby bylo náročné na tento trh vstoupit. Ovšem nová firma, která by na trh vstoupila, by neměla výhody, kterými disponuje už zavedená firma. Jedná se především o vybudovanou pověst a zkušenosti, které za ty roky získala a také kontakty, které má s okolím, ve kterém už svou práci předvedla. Navíc se musí zvážit nasycenost trhu, kdyby vznikla nová firma a stávající trh se rozdělil mezi více firem, každé z nich klesnou tržby, protože počet zákazníků se jen tak rapidně nezvýší a tím pádem i pro novou firmu by to znamenalo už do začátku nižší tržby, než by mohla očekávat. Další bariérou také může být reakce stávajících firem na novou konkurenci. Stávající firmy by se snažily udržet své zákazníky a k tomu by použily jak větší propagaci, tak by mohly zařídit různé výhody pro své zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů pro tuto firmu není příliš velká, protože ve stavebnictví existuje spousta firem, které dodávají materiály, stavební hmoty apod. Firma Mézl a Janíček má rozsáhlé portfolio dodavatelů a každý dodává jiné produkty. Zde jsou uvedeni hlavní dodavatelé pro firmu Mézl a Janíček a přehled, co dodávají:

- BASF Stavební hmoty ČR, s. r. o. – fasádní barvy, lepidla, tmely, malty, omítky, penetrace a izolace,
- HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, s. r. o. – dodává jemnou vápennou omítku (štuk), tenkovrstvou omítku, strojní lehčenou jádrovou omítku, cementový potěr,
- Karel Gavenda, VM – polystyrén EPS,
- Stavebniny Holub, s. r. o. – omítkové profily,
- MICHALÍK s. r. o. – štěrky a písky,
- PRO-DOMA – zdící materiály a malty,
- Divize WEBER, Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. – betonové potěry, lepicí a stěrkovací tmely, fasádní barvy, stěrkové hydroizolace
- KASPA velkoobchod kancelářských potřeb – kancelářské potřeby.

Jak je vidět, firma má spoustu dodavatelů a není vázána jen na jednoho velkého dodavatele, což je výhodné, proto vyjednávací síla dodavatelů příliš velká není. Jistě by pro firmu výpadek dodavatele znamenal určité nepříjemnosti, ale jak již bylo řečeno, ve stavebnictví existuje spousta firem, které mohou materiály dodávat a vzájemně si konkurují. Navíc tím, že má firma spoustu dodavatelů a každý dodává jiné materiály, tak výpadek jednoho dodavatele, ať už dočasný nebo úplný pro firmu určitě nebude znamenat nějaké zásadní komplikace.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele firmy Mézl a Janíček tvoří především fyzické osoby, ale občas jde i o právnické osoby. Většinou se jedná o zakázky typu zateplení, vnitřní či vnější omítky, různé opravy, vybudování chodníků, vjezdů, parkoviště, oplocení, stavební úpravy a podobně. Občas jde i o větší zakázky jako je vybudování řadových domů v nějaké obci. Firma má větší počet malých zákazníků, proto se zdá, že jejich vyjednávací síla je slabá, protože firma není závislá na jednom odběrateli, ale opak je pravdou. V dnešní době hraje největší roli cena, a jakmile je na trhu konkurent s nižší cenou, pro odběratele jsou náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli v podstatě nulové. Pokud se jedná o právnické osoby, většinou firmy musí podstoupit výběrová řízení, kde soupeří o zakázku. Tam se každá firma snaží ukázat veškeré své výhody, které může nabídnout. Drtivá většina zákazníků je z okresu Vsetín přibližně v okolí 30 km od sídla firmy.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto případě v podstatě nízká, protože omítky nelze jen tak něčím nahradit. Všechny domy mají omítky nebo obklady a firma poskytuje služby jak v omítání, tak v pokládání obkladů. Jediné, čím lze omítky relativně nahradit, jsou sádrové stěrky a obkládací panely. Sádrové stěrky se používají místo vnitřních omítek a obkládací panely se dají použít jako náhražka vnějších omítek. Obkládací panely mohou být z různých materiálů – dřevo, plast atd., ale stejně nejpoužívanější metoda je omítnutí. Obkládací panely jsou dražší varianta a v dnešní době zákazníci vyhledávají spíše levnější varianty, protože cena hraje poměrně velkou roli. Proto hrozba substitutů vysoká není.

Shrnutí Porterovy analýzy

Tato analýza hodnotila konkurenceschopnost z pěti pohledů. První silou je stávající konkurence, která se na trhu již nachází. Firma má konkurenci ve svém oboru, ale může jim konkurovat svou komplexností nabízených služeb, dobrou pověstí a dlouholetou tradicí. Potenciální konkurence nemá příliš velké bariéry vstupu na trh, jedná se především o kapitál, se kterým je nutné na trh vstoupit, ale je třeba také zvážit nasycenost daného trhu. Portfolio dodavatelů má tato firma poměrně široké, není vázána jen na pár větších dodavatelů, ale má velké množství dodavatelů na různé komponenty. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká, protože ač má podnik větší počet menších zákazníků, tak důležitým faktorem je cena a pro všechny zákazníky je jednoduché přejít ke konkurenční firmě. Poslední pohled je hrozba substitutů, která moc vysoká není. Existují sice určité náhražky na omítání, ale stejně nejpoužívanější metodou je samotné omítání. Co se týká jakéhokoli dalšího zateplování a stavebních prací, tak tyto práce jinak nahradit nejdou.

3.4 SWOT analýza

Třetí metoda hodnocení konkurenceschopnosti firmy Mézl a Janíček je SWOT analýza. Tato analýza se týká jak vnějšího okolí podniku, tak i vnitřní stránky firmy. Hodnotí příležitosti a hrozby, které se podniku naskytují zvenčí a silné a slabé stránky podniku. Tato analýza vychází z předchozích dvou – PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a také z vnitřních informací firmy.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří především **dlouholetá tradice rodinné firmy**. Mézl a Janíček existuje na trhu od roku 1993 a předtím dokonce fungovala už tři roky jako

sdužení dvou podnikatelů fyzických osob v SRN. V roce 2005 se firma stala společností s ručením omezeným. Další silnou stránkou firmy, která souvisí s dlouholetou působností na trhu, je vybudovaná **pověst a dobré vztahy se zákazníky**. Trvalým cílem firmy je budovat pevnou pozici na trhu s pověstí komplexnosti, spolehlivosti a solidnosti poskytovaných služeb. Další silnou stránkou je **vlastnictví několika certifikátů**, které dokládají kvalitu služeb. Firma vlastní certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009 – certifikát Systém managementu kvality, certifikaci ČSN EN ISO 14001:2005 – certifikát Systém environmentálního managementu. Dále také firma dostala v roce 2009 osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů vedeného v rámci dotačního programu Zelená úsporám. Na svých webových stránkách informuje o možnostech, které mohou v rámci tohoto programu zákazníci aktuálně využít. Další silnou stránkou je **komplexnost poskytovaných služeb**. Firma nabízí kromě stěžejní činnosti provádění omítek také další služby, které jsou k tomu potřeba, i další stavební služby, proto není třeba najímat na zakázku další firmy.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky se řadí **zastaralost ve výpočetní technice**. Ve firmě je používán ekonomický systém Ježek software, který funguje na operačním systému DOS. V dnešní době existuje velká spousta ekonomických systémů, které jsou novější a kvalitnější. Další slabou stránkou může být **nízká marketingová podpora v širším okolí**. Firma je poměrně známá ve svém bližším okolí už jen díky tomu, jak dlouho na trhu působí, ale v širším okolí už tak známá být nemusí, protože není příliš propagována. A další velmi slabou stránkou je **zatíženost úvěrem**. Firma se poslední dobou potýká s tím, že náklady převyšují tržby a výše úvěru poslední roky roste. V tomto podniku je veškerý majetek z větší části financován z cizích zdrojů.

Příležitosti

V současné době je poměrně **nízká nezaměstnanost** a to může znamenat příležitost pro podnik, protože nízká nezaměstnanost s sebou přináší také větší kupní sílu. Větší kupní sílu také podporuje růst mezd, ke kterému v posledních měsících došlo. Další příležitostí by mohlo být zviditelnění podniku vhodnou propagací. Důležitá příležitost, kterou nelze opomenout, jsou různé **dotace na nové technologie**, které by zvýšily konkurenční výhodu této malé firmy.

Ohrožení

Největší hrozbou pro podnik je **konkurence**. Vzhledem k tomu, že bariéry pro vstup na tento trh nejsou příliš velké, tak s narůstající konkurencí firmě klesá také podíl na trhu. Dalším velkým ohrožením pro podnik je **platební neschopnost**, do které by se mohla dostat. Firmy, které spadají do kategorie malé a střední podnikání se často potýkají s finančními problémy. Při neefektivním nakládání s financemi by se mohl podnik dostat do finančních problémů a mohl by hrozit i zánik podniku. Hrozba může také nastat ze strany odběratelů či dodavatelů. U dodavatelů by mohlo dojít k nespolehlivosti a odběratelé by mohli lehce přejít ke konkurenci.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Dalším postupem ve SWOT analýze je ohodnocení uvedených silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jednotlivým parametrům jsou přiděleny body na stupnici 1 – 10, kdy 1 je minimální počet bodů (nejméně důležité) a 10 je maximum (nejdůležitější). Dalším krokem je určení váhy každého parametru. Váha může nabývat hodnot 1 – 7, kdy 1 znamená nejnižší váhu a 7 nejvyšší váhu. Poté je vypočten součin každého parametru a určen celkový součet pro danou oblast silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Součet je vydělen celkovým počtem parametrů v kategorii. Přehled bodového hodnocení všech parametrů je v následujících čtyřech tabulkách.

Tab. 3.3 Silné stránky – bodové ohodnocení

Silné stránky	Body	Váha	Celkem
Dlouholetá tradice firmy	7	3	21
Pozitivní vnímání firmy	8	6	48
Vlastnictví certifikátů	7	8	56
Dotační program Zelená úsporám	9	8	72
Komplexnost poskytovaných služeb	8	7	56
Dobré vztahy se zákazníky	9	7	63
Součet			316
Průměr			52,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.4 Slabé stránky – bodové ohodnocení

Slabé stránky	Body	Váha	Celkem
Zastaralost výpočetní techniky	6	4	24
Slabý marketing	3	4	12
Zatížení úvěrem	4	4	16
Chybějící know-how	3	3	9
Součet			61
Průměr			20,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.5 Příležitosti – bodové ohodnocení

Příležitosti	Body	Váha	Celkem
Nízká nezaměstnanost	6	5	30
Dotace na technologie	8	9	72
Zvýšení tržního podílu	6	8	48
Součet			150
Průměr			50

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.6 Ohrožení – bodové ohodnocení

Ohrožení	Body	Váha	Celkem
Vysoká konkurence	7	5	35
Platební neschopnost	10	7	70
Špatné vztahy s dodavateli	7	4	28
Ztráta zákazníků	9	7	63
Součet			196
Průměr			49

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním krokem je sestavení matice SWOT analýzy. Jedná se o diagram o čtyřech kvadrantech, přičemž každý znamená jinou strategii. Souřadnice bodu, ve kterém kvadrantu se nachází, se vypočítají z průměrů všech parametrů, které jsou uvedeny v tabulkách výše.

Výpočet:

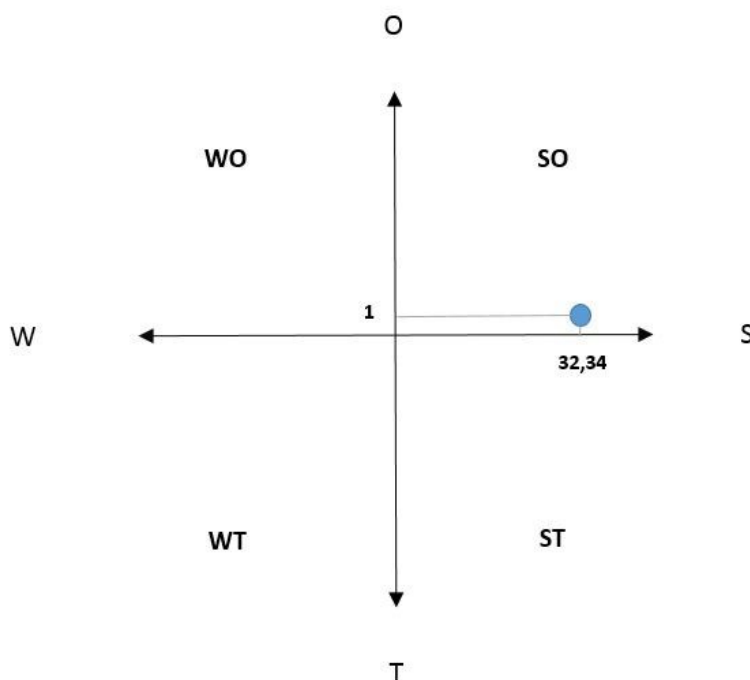
$$\text{Silné stránky} - \text{slabé stránky} = 52,67 - 20,33 = 32,34$$

$$\text{Příležitosti} - \text{ohrožení} = 50 - 49 = 1$$

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnoty se nacházejí v prvním kvadrantu – SO, což znamená strategii, kdy by se firma měla pomocí svých silných stránek snažit zhodnotit příležitosti, které se jí naskýtají. Silné stránky u firmy poměrně dost převládají nad těmi slabými, ale u příležitostí a hrozeb už to tak silné není. Jak je vidět z obrázku Obr. 3.3, tak

by firma mohla velmi lehce sklouznout do čtvrtého kvadrantu – ST, kde převládají hrozby nad příležitostmi a u této strategie je stěžejní využívat svých silných stránek k překonání hrozeb.

Obr. 3.3 Matice SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro firmu tedy platí, že by se měla zaměřit jak na zhodnocení příležitostí pomocí svých silných stránek, tak i na překonání hrozeb. Silné stránky, které mají svůj potenciál, jsou především komplexnost služeb, pozitivní vnímání zákazníky a dotační program Zelená úsporám. Tyto silné stránky se dají využít pro zhodnocení příležitostí jak nalákat další zákazníky na své kvality, poskytování dotací a také by firma mohla zvýšit svůj tržní podíl, pokud by se podařilo získat větší množství zákazníků využitím správné propagace.

3.5 Finanční analýza

Důležitou součástí zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je také finanční analýza. Účelem této analýzy je posouzení finančního zdraví firmy, určení odchylek od požadovaných parametrů a také analyzovat příčiny vzniku těchto odchylek. V této analýze jsou použity poměrové ukazatele, které jsou popsány v teoretické části, jedná se o ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Tyto ukazatele jsou počítány za poslední čtyři roky (2012 – 2015) a údaje, které byly výchozí pro výpočty, byly získány z finanční výkazu

firmy, které jsou v příloze. Všechny vzorce použité pro výpočet finanční analýzy jsou uvedeny v teoretické části této práce v kapitole 2.3.2 Poměrové ukazatele.

3.5.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Dávají najevo, jak si na tom podnik stojí ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. Patří sem likvidita běžná, pohotová a okamžitá. V následující tabulce je přehled vývoje těchto likvidit podniku za během let 2012 – 2015.

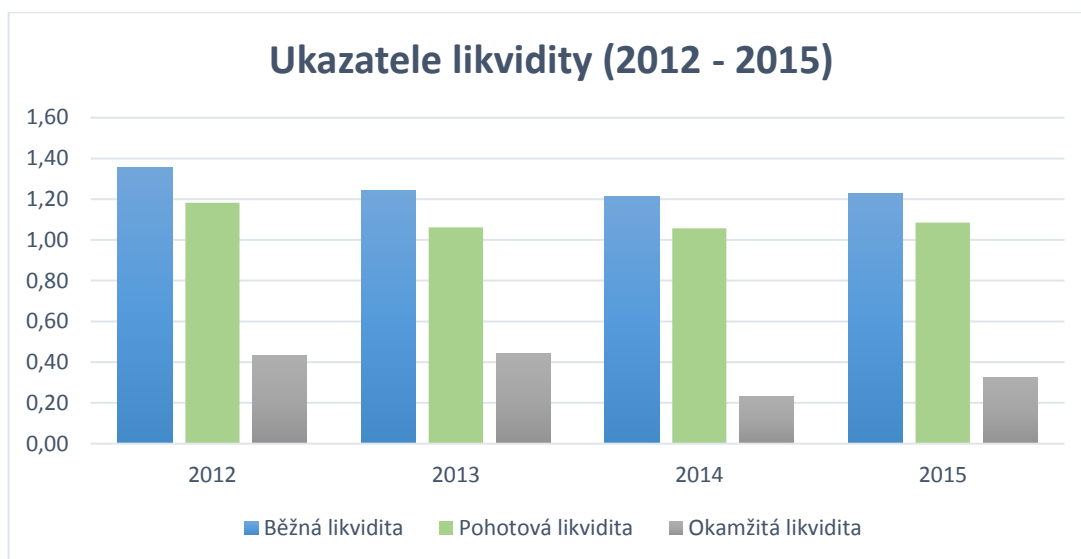
Tab. 3.7 Hodnoty ukazatelů likvidity (2012 – 2015)

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,36	1,24	1,21	1,23
Pohotová likvidita	1,18	1,06	1,06	1,09
Okamžitá likvidita	0,43	0,44	0,23	0,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity závisí na tom, jaké má složení oběžného majetku a jak rychle je schopen je přeměnit na peníze, aby mohl uhradit své závazky. Některé položky oběžného majetku se hůře a pomaleji mění na peněžní prostředky. Ukazatel běžné likvidity by měl dosahovat hodnot 1,5 – 2,5, podnik je pod spodní hranicí. Do tohoto ukazatele spadá veškerý oběžný majetek, v tomto případě zásoby, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky, přičemž krátkodobé pohledávky tvoří nejvyšší položku. Pokud se jedná o pohotovou likviditu, ze které je odebrána položka zásob tak tato likvidita splňuje kritéria, která jsou v rozmezí 1 – 1,2. Do okamžité likvidity spadá nejlikvidnější položka oběžného majetku – peněžní prostředky. Hodnota okamžité likvidity se v průběhu let pohybuje taky v normě, měla by být vyšší než 0,2 a to ve všech případech splňuje. Dá se říci, že ukazatele likvidity ve sledovaném období jsou vyhovující.

Graf 3.1 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2012 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří úspěšnost podniku ve využívání aktiv. Ukazuje vázanost jednotlivých položek kapitálu v krátkodobých i dlouhodobých aktivech. Jsou dvě formy, ve kterých se ukazatele aktivity udávají – doba obratu a obratovosti. Doba obratu se vyjadřuje ve dnech a u obratovosti je výstupem počet obrátek za období.

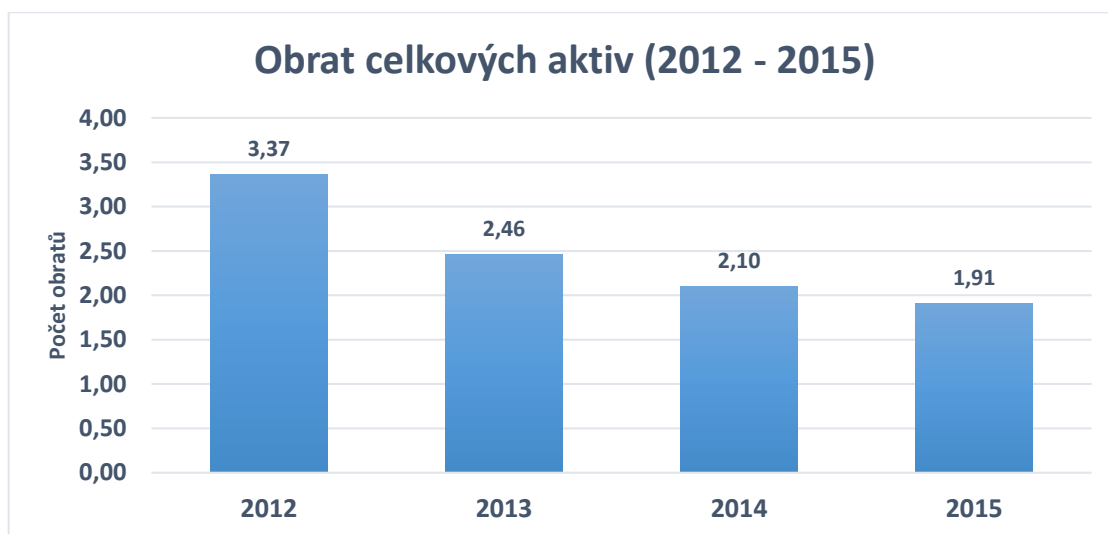
Tab. 3.8 Hodnoty ukazatelů aktivity (2012 – 2015)

UKAZATELE AKTIVITY	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	3,37	2,46	2,1	1,91
Doba obratu zásob (dny)	13,07	19,14	20,17	20,28
Doba obratu pohledávek (dny)	56,05	65,86	106,79	108,89
Doba obratu závazků (dny)	74,8	106,69	129,31	143,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrátka celkových aktiv se v průběhu let neustále snižuje, v roce 2012 byl majetek otočen více než třikrát za rok, kdežto v roce 2015 už ani ne dvakrát za rok. Ale celkově je obrátka aktiv pozitivní, protože všechny roky se pohybuje nad hodnotou 1, což znamená, že se vždy aktiva podniku během roku otočila alespoň jednou. Tento ukazatel udává intenzitu využití veškerého majetku, který se ve firmě nachází a v této firmě je využíván dostatečně.

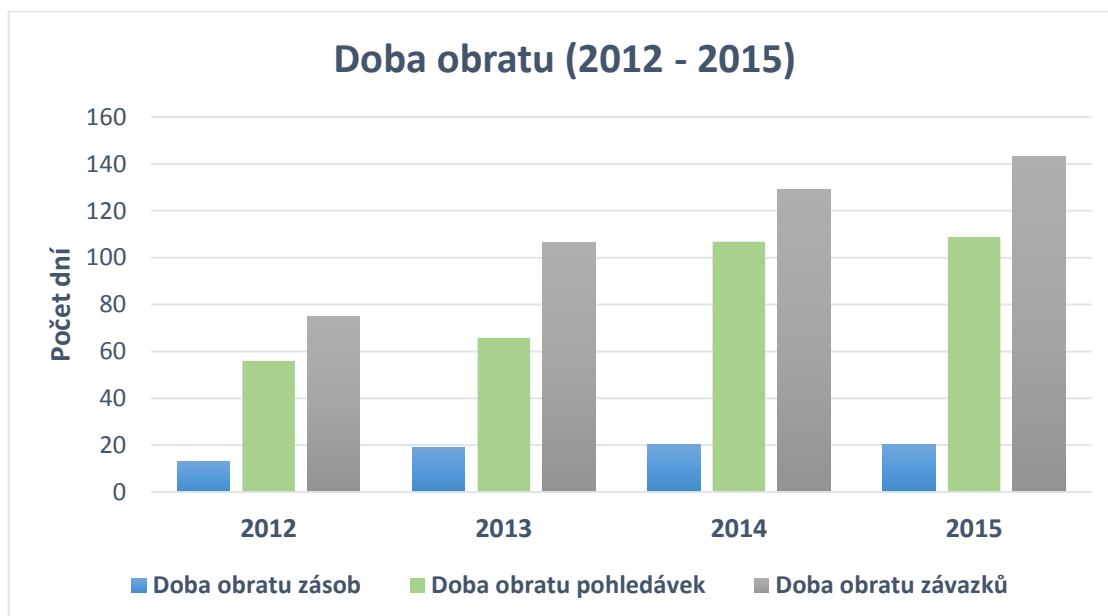
Graf 3.2 Vývoj obrátky celkových aktiv v letech 2012 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Doby obratu všech položek se postupně zvyšují. Doba obratu zásob se poslední roky pohybuje už kolem 20 dní. Doba obratu pohledávek a závazků je poměrně vysoká, obě tyto doby se pohybují v posledních letech nad 100 dní, ale splňuje pravidlo solventnosti. Pravidlo solventnosti spočívá v tom, že doba obratu pohledávek by měla být vždy nižší než doba obratu závazků.

Graf 3.3 Vývoj doby obratu v letech 2012 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.3 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměřují zisk se zdroji a hodnotí ziskovost, případně ztrátovost podniku. Jsou to jedny z nejdůležitějších ukazatelů, protože ziskovost firmy je pro každý podnik velmi důležitá a zásadní. Pro tuto analýzu byly vybrány ukazatele rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita investovaného kapitálu a rentabilita tržeb.

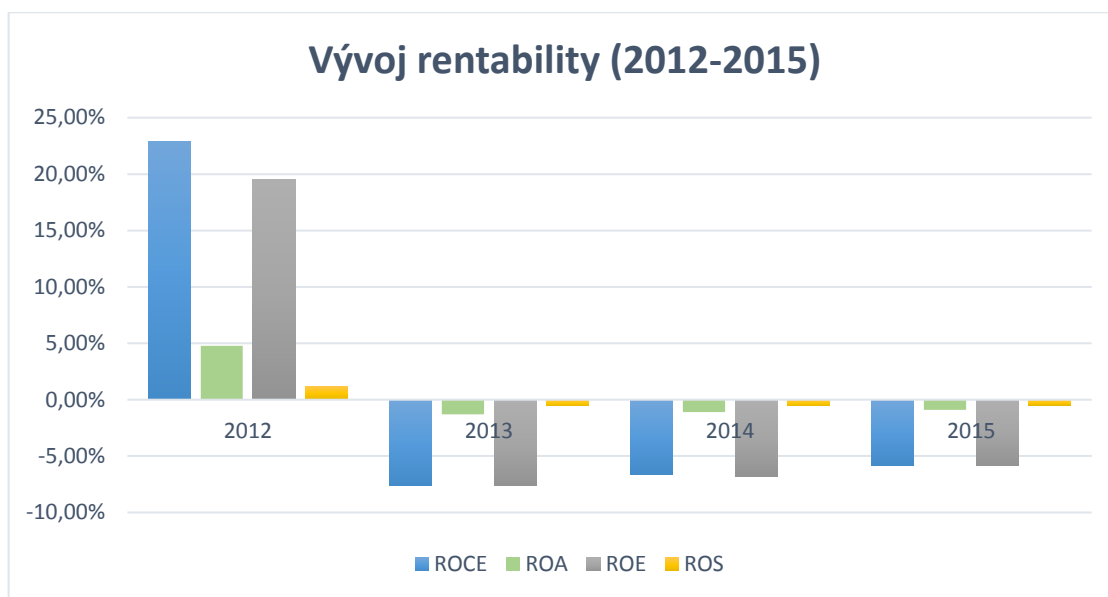
Tab. 3.9 Hodnoty ukazatelů rentability (2012 – 2015)

UKAZATELE RENTABILITY	2012	2013	2014	2015
ROCE	22,90%	-7,61%	-6,61%	-5,83%
ROA	4,78%	-1,31%	-1,10%	-0,91%
ROE	19,49%	-7,61%	-6,78%	-5,83%
ROS	1,21%	-0,53%	-0,54%	-0,48%

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty rentability by měly být co nejvyšší. V roce 2012 byly hodnoty kladné, ale od roku 2013 byly všechny hodnoty záporné a to díky zápornému výsledku hospodaření. K zápornému výsledku došlo díky poklesu tržeb, který byl výraznější než pokles nákladů, což mohly způsobit příliš nízké ceny nebo pokles odbytu služeb tohoto podniku. V roce 2012 nejnižších hodnot dosahuje rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Další roky jsou ale nejnižší hodnoty rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu, obě tyto hodnoty se pohybují více než 5 % v záporných číslech – ztrátovosti. Dá se proto říci, že rentabilita firmy poslední roky není moc příznivá, což může být způsobeno neefektivním řízením podniku. Důležitým faktorem pro výrazný pokles rentability vlastního kapitálu a investovaného kapitálu je především pokles vlastního kapitálu a nárůst cizího kapitálu, které během těchto let pobíhalo. V roce 2013 si firma vzala dlouhodobý úvěr, který firmu finančně zatížil a spolu s poklesem tržeb, které zapříčinily záporný výsledek hospodaření, došlo k poklesu vlastního kapitálu podniku.

Graf 3.4 Vývoj rentability v letech 2012 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jak podnik využívá své finance. Mělo by platit, že by měl využívat jak cizí zdroje, tak i vlastní. Čím vyšší je hodnota ukazatelů zadluženosti, tím vyšší existuje riziko pro věřitele. Pro analýzu byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, zadluženost vlastního kapitálu a úrokové krytí.

Tab. 3.10 Hodnoty ukazatelů zadluženosti (2012 – 2015)

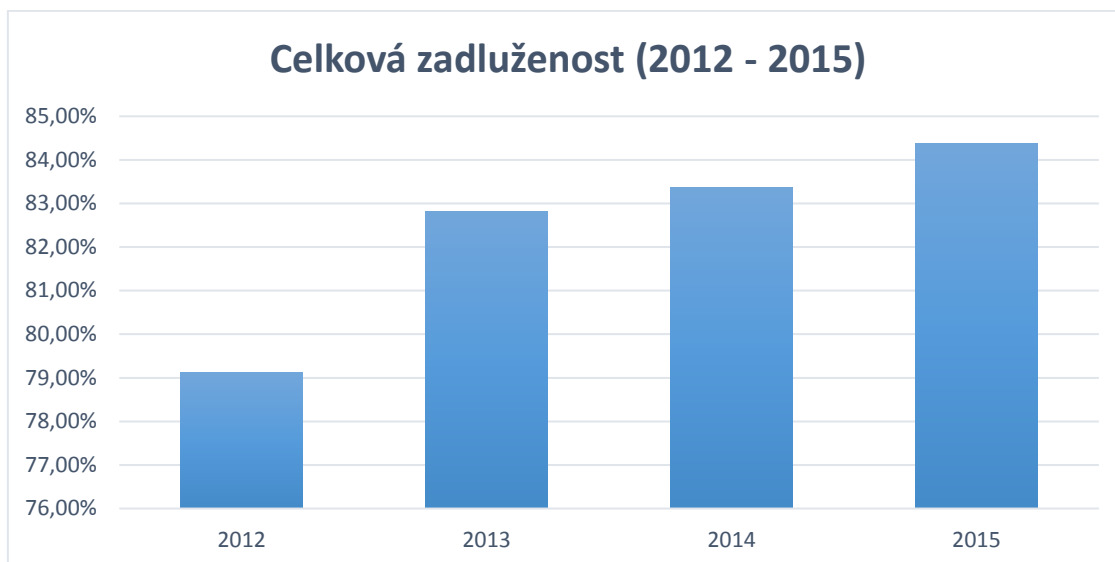
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	79,12%	82,81%	83,37%	84,37%
Koeficient samofinancování	20,88%	17,19%	16,62%	15,63%
Úrokové zatížení	7,33%	-10,00%	-15,20%	-3,80%
Zadluženost VK	378,97%	481,89%	501,51%	539,61%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele celkové zadluženosti vyjadřují míru krytí firemního majetku cizími zdroji. V tomto případě jde o velkou část, více než $\frac{3}{4}$ majetku je kryto cizími zdroji a každý rok tento poměr stoupá. S tím také stoupá zadluženost vlastního kapitálu, která je příliš vysoká, pohybuje se ve stovkách procent, v roce 2015 dosahuje dokonce necelých 540 %. Ve stabilní společnosti by se tato hodnota měla pohybovat kolem 100 %, tady je to pětikrát tolik. Koeficient samofinancování od roku 2012 klesá, během těchto let klesl přibližně o 5 %, což znamená, že dlouhodobá finanční stabilita firmy také klesá a finanční samostatnost není

příliš dobrá. Úrokové zatížení opět ovlivňuje především záporný výsledek hospodaření, takže od roku 2013 je v záporných číslech. Celkově ukazatele zadluženosti nevypovídají o dobré finanční stránce podniku.

Graf 3.5 Celková zadluženost v letech 2012 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.5 Shrnutí finanční analýzy

Finanční stránka podniku se podle výsledků nezdá příliš dobrá. Likvidita podniku je vyhovující, protože kromě běžné likvidity, která je lehce pod hranicí, vychází ukazatele pohotové a okamžité likvidity v daném rozmezí. Pomocí ukazatelů aktivity byl hodnocen podnik z hlediska využívání aktiv. Obrat aktiv se během posledních let neustále snižuje, ale stále se pohybuje nad hodnotou 1. Doby obratu pohledávek a závazků jsou příliš vysoké, i když splňují pravidlo solventnosti, bylo by lepší, kdyby se je podnik snažil snížit. Ukazatele rentability jsou důležité pro hodnocení ziskovosti podniku a v posledních letech vycházejí v záporných číslech, což znamená, že podnik je ve ztrátě. Ukazatele zadluženosti navazují na ztrátovost podniku, která úzce souvisí se zadlužeností. Celková zadluženost je velmi vysoká, v roce 2015 už je téměř 85 %. Pro podnik se stal v roce 2013 finanční zátěží dlouhodobý úvěr a spolu s poklesem tržeb vypadá finanční situace podniku špatně.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byly aplikovány metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti a výsledky ukazují, že konkurenceschopnost firmy Mézl a Janíček by potřebovala posílit. Na základě těchto výsledků budou v této kapitole rozvedeny návrhy pro firmu, které by mohly konkurenceschopnost zvýšit.

4.1 Shrnutí analytické části

Na tuto firmu působí spousta faktorů a pomocí PESTLE analýzy byly identifikovány ty, které se týkají makroprostředí podniku. V rámci politického prostředí se dá říci, že stabilita není moc příznivá a to může mít dopad také na ustálenost legislativy, kterou se musí každá firma řídit. Neustálé změny v politickém prostředí nejsou prospěšné pro žádné podnikatele. Je tedy pro vedení podniku důležité sledovat každé legislativní změny, které proběhnou, aby dodržovali vždy legislativu, která platí v té době. Nedodržování legislativy by podnik mohlo postihnout nejen pokutami, ale také by se mohlo odrazit na poškození pověsti. Současný ekonomický růst by měl pro firmu přinášet více zakázek a vyšší tržby, ale pomalu dochází k jeho zpomalení, za kterým stojí také dočerpání evropských dotací, které by měly být v roce 2017 vyčerpány. Pozitivní dopad na podnik má také jistě současná velmi nízká míra nezaměstnanosti, která znamená větší kupní sílu. Vyšší kupní síla by měla zajistit vyšší tržby podniku a s tím je očekáváno zlepšení finanční situace této malé firmy.

4.2 Výsledky Porterovy analýzy

Porterova analýza je určena k identifikaci faktorů ovlivňující firmu, které spadají do mikrookolí podniku. Důležitou složkou této analýzy je analýza stávající konkurence, která dle výsledků není příliš slabá. Firma má konkurenční výhodu oproti ostatním firmám, které se nacházejí v její blízkosti v tom, že na trhu působí delší dobu a může těžit ze své pověsti a kontaktů. I tak by bylo vhodné se od ostatních firem vhodně odlišit a aplikovat tak strategii diferenciaci. Tím by poskytovala něco navíc a mohlo by to rozhodnout ve výběru zákazníka. Příklad takové diferenciaci by mohla být spolupráce s dalšími firmami, které by zajistily produkty a služby, které firma nemůže pokrýt. Firma nabízí výstavby rodinných domů na klíč a tak by mohla zařídit veškeré služby včetně případného vybudování bazénu, zajištění firmy pro realizaci zahrady atd. Stavba nového domu je pro mnoho lidí náročná i časově při hledání vhodných firem pro zajištění všech služeb, a kdyby to zajistila vše jedna firma podle představ zákazníka, bylo by to pro zákazníky přínosné. Dalším návrhem na diferenciaci by

mohlo být stanovení záruky na své služby, čímž by dala jako přednost svou kvalitu služeb. Při změně zákoníku došlo k tomu, že již neplatí tříletá záruka na stavby zhotovené na zakázku, platí pouze právo do pěti let nahlásit skryté vady, které musí zhotovitel odstranit. Ale ve smlouvě jde dopředu domluvit záruka na určitou dobu, kterou by jistě každý zákazník uvítal a bylo by to bráno jako něco navíc od této firmy.

Vzhledem k tomu, že bariéry vstupu na trh pro nové konkurenční firmy nejsou příliš vysoké, tak jakýkoli nový prvek, který znamená zvýšení konkurenceschopnosti, bude prospěšný. Vyjednávací síla dodavatelů pro firmu není zátěží, protože dodavatelů má více a tak nejsou očekávány zásadní komplikace. Na straně odběratelů je tento faktor ale silnější, protože v dnešní době hraje velmi významnou roli cena a pro zákazníka jsou náklady spojené s přechodem k jiné firmě prakticky nulové. Z tohoto důvodu musí podnik dbát na to, aby byl zákazník vždy spokojen s veškerými poskytovanými službami a jejich kvalitou a zákazníci tak dělali reklamu svými doporučeními ostatním. Hrozba substitutů není pro podnik významná, protože omítky a stavební práce není jednoduché nahradit, a tak v této oblasti riziko prozatím nehrozí.

4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek podniku

Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny silné stránky, díky nimž lze říci, že se jedná o malou firmu s dlouholetou tradicí rodinného zázemí. Tato firma působí na trhu více než dvacet let a za tu dobu si vybudovala dobrou pověst především v blízkém okolí své působnosti. Za tuto dobu si také zvládla vybudovat velmi dobré vztahy se zákazníky, kteří se rádi obrací znovu na tuto firmu v případě potřeby. Pozitivní vnímání zákazníky zapříčinila jistě také komplexnost služeb, které tato firma nabízí a vlastnictví různých certifikátů, které dokazují kvalitu daných služeb. Velké plus firmě dodává také osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů vedeného v rámci dotačního programu Zelená úsporám. V posledních letech lidé hojně využívají dotační program zaměřen na úspory a firma o něm poskytuje všechny informace včetně platnosti, doby podání přihlášek, výše dotace a podobně na svých webových stránkách vždy pro aktuální období, aby byli stávající či potenciální zákazníci informováni o svých možnostech. Aby firma ale nadále těžila ze svých silných stránek, musí investovat do svých kvalit. Ať už jde o investování do modernizace svých nástrojů, zlepšení vybavy nebo zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Všechny tyto faktory nelze podceňovat a je důležité se neustále zaměřovat na to, jak je vylepšit.

Po stanovení slabých stránek byla identifikována zastaralost ve výpočetní technice. Především se jedná o ekonomický systém Ježek software, který je ve firmě používán už velmi dlouho a vzhledem k tomu, jak jde doba kupředu, bylo by vhodné zmodernizovat i evidenci, která je v podniku vedena. Kdyby firma používala nějaký novější ekonomický systém, mohla by v něm možná i lépe a snáze evidovat ostatní věci jako například objednávky, které jsou v současné době evidovány v MS excel. Další slabou stránkou je nízká marketingová podpora v širším okolí. Určitý marketing v nejbližších městech je zajištěn plakátovou formou, tak aby byl viditelný, ale mohl by se rozšířit trochu dále, aby zajistil více zakázek. V úvahu by také přicházely určité smluvní dohody s právníckými osobami, kde by zakázky přinesly vyšší tržby. Většina zakázek je totiž tvořena spíše fyzickými osobami, kde se jedná o různé opravy na domě, omítky, rekonstrukce a podobně.

Mezi příležitostmi, které se nabízejí této firmě, patří především současná velmi nízká nezaměstnanost. Ta pro podnik znamená větší kupní sílu. Pokud má více lidí zaměstnání, mají větší rozpočet také na různé úpravy na svých domech, které odkládali na lepší časy. To samozřejmě podpoří vyšší propagace, o které byla zmínka výše. Další příležitostí je získání dotací na nové technologie. Existuje spousta dotačních programů, které podporují malé podniky a mikropodniky, které mají problémy s konkurenceschopností. Vzhledem k tomu, že firma Mézl a Janíček spadá do kategorie malých podniků, mohla by se zapojit do některého programu a získat tak dotace na vylepšení svého zařízení. Tyto dotace se zaměřují na nové vybavení strojů a výrobních zařízení. Dotační programy jsou soustředěné především na okresy a obce, kde je podporováno zvýšení zaměstnanosti a okres Vsetín do daných podmínek, které většina těchto programů má, spadá.

4.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Finanční analýza hodnotí finanční zdraví podniku a je také důležitá pro celkové posouzení konkurenceschopnosti. Ukazatele likvidity ve sledovaném období se pohybovaly v normě, pouze běžná likvidita se nacházela pod spodní hranicí normy. Ukazatele aktivity udávají vázanost složek kapitálu v aktivech. Obrat aktiv se poslední roky neustále poměrně rychle snižuje. Doba obratu pohledávek a závazků je vysoká, pohybuje se v hodnotách nad 100 dní, bylo by vhodné, kdyby se firma pokusila snížit tyto doby obratu, především dobu obratu pohledávek. Mohla by toho docílit například příslibem slevy při včasné či předčasné platbě. Prozatím doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, ale pokud by to bylo opačně, firma by se mohla dostat do větších finančních potíží, a tak by bylo vhodné

tomu předejít. Hodnoty rentability pro tuto firmu nejsou vůbec příznivé. V roce 2012 vycházely ještě v kladných číslech, ale od roku 2013 vycházejí záporně kvůli zápornému výsledku hospodaření. Největší pokles je především u ukazatelů vlastního kapitálu a investovaného kapitálu a ten souvisí s nárůstem cizího kapitálu. Ukazatele zadluženosti souvisí s nepříznivými ukazateli rentability. Firma se v roce 2013 zatížila dlouhodobým úvěrem, a proto jsou hodnoty celkové zadluženosti velmi vysoké. Hodnota se pohybuje kolem 80 % a každým rokem stoupá, s tím také stoupá zadluženost vlastního kapitálu.

Dlouhodobá finanční stabilita klesá a finanční samostatnost není dobrá, řízení firmy není příliš efektivní, vedení podniku by se mělo zaměřit na strategické řízení pro zlepšení konkurenceschopnosti. Je důležité, aby si firma stanovila krátkodobé i dlouhodobé cíle, které chce dosáhnout. Podnik se může lépe orientovat v daném konkurenčním prostředí a více předvídat budoucí možná ohrožení či příležitosti, které se podniku naskytanou, a může využívat svých předností, aby se udržel na trhu. Zároveň se musí snažit eliminovat své slabé stránky, které firmu mohou připravit o zakázky a současné či potenciální odběratele.

4.5 Doporučení pro podnik

Firma by mohla svou konkurenceschopnost zvýšit určitou diferenciací od ostatních firem, které na trhu působí. Spolupráce s jinými společnostmi, které mohou zajistit produkty a služby doplňující služby tohoto podniku, by mohlo být přínosné pro zákazníky. Při stavbě domu na klíč jsou většinou potřebné další služby s tím spojené jako úprava zahrady kolem domu apod. Pro některé zákazníky by mohlo být přínosné, kdyby se o vše firma postarala. Dalším návrhem je stanovení záruky na určitou dobu na své služby přímo ve smlouvě. Ta by dala najevo zákazníkům vysokou kvalitu služeb a mohla by hrát roli při výběru firmy pro stavební úpravy. Podnik používá zastaralý ekonomický systém pro evidenci, pro zlepšení by bylo vhodné zvolit novější ekonomický systém. Vzhledem k současné finanční situaci podniku je to ovšem další finanční zátěž, a proto by mohlo k této modernizaci dojít v delším časovém úseku po zlepšení této situace. Větší prioritu má zvýšení tržeb a toho by firma mohla dosáhnout podporou marketingu, aby bylo vyšší povědomí o této firmě i v širším okolí. Zapojení do dotačních programů pro malé firmy by také mohlo zvýšit konkurenceschopnost podniku díky modernizaci strojů a výrobních zařízení, ale opět by to znamenalo i určitou finanční zátěž, která pro podnik není v současné situaci dobrá.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývala zhodnocením konkurenceschopnosti vybraného malého podniku. Firma Mézl a Janíček, která sídlí v Zašové, je zaměřena na provádění omítek, zateplování a stavební práce. Pro každý podnik je důležité, aby byl konkurenceschopný, protože konkurenční boje v současné době stoupají. Být konkurenceschopný neznamena jen prosadit se na trhu a udržet se na něm, ale být schopen rozpoznat změny, které se na trhu dějí, příležitosti, které se naskýtají, ohrožení, která mohou nastat a využít svých předností k tomu, aby byl na všechny změny schopen reagovat.

Teoretická část tvoří první část diplomové práce. V této části bylo objasněno, co je to konkurence a konkurenceschopnost, jaké jsou pojetí konkurence, definice konkurenční výhody a popis okolí podniku. Dále jsou zde popsány vybrané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti. Mezi tyto metody patří PESTLE analýza hodnotící makrookolí podniku, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která hodnotí mikrookolí podniku, dále SWOT analýza, která stanovuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a jeho ohrožení. Poslední analýzou je finanční analýza, která hodnotí finanční stránku podniku pomocí vybraných ukazatelů.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybrané firmy pomocí několika metod. Na základě této analýzy byla zhodnocena úroveň současného stavu konkurenceschopnosti a dále byly stanoveny návrhy na její zlepšení. V aplikační části byla provedena PESTLE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza a finanční analýza. Výsledky analýz daly najevo, že stávající konkurenceschopnost podniku Mézl a Janíček není na příliš vysoké úrovni. Především finanční situace podniku se zdá být momentálně špatná. Na podnik působí jak vnější, tak vnitřní vlivy. Díky analýze makrookolí se ukázalo, že negativní dopad mají neustálé legislativní změny, které jsou spojené s nestabilním politickým prostředím. Ekonomický růst mohl firmě přinést vyšší tržby, ale ty by se měly projevit až v dalším období, které z hlediska finančního nelze prozatím hodnotit. Na základě Porterovy analýzy bylo zjištěno, že firma má v blízkosti konkurenční firmy, ale přesto si na trhu analyzovaná firma nestojí špatně díky svému dlouholetému působení a dobré pověsti. Podniku bylo i tak doporučeno, aby se diferenciovala více od svých konkurentů a mohla tak nabídnout pro své zákazníky něco navíc. Prvním návrhem je spolupráce s jinými firmami, které by zajistily služby při stavbě domu na klíč, které nejsou poskytovány touto firmou. Pro zákazníky by tak byly služby kompletní a nemusely by se zabývat hledáním firem na ostatní produkty či služby, které by potřebovali. Dalším návrhem je stanovení záruky na své služby přímo ve smlouvě, čímž by

firma dala najevo kvality svých nabízených služeb. Nelze podceňovat také marketingovou podporu, i když v blízkém okolí je poměrně dostatečná, mohla by se rozšířit také do širšího okolí.

Analyzovaný podnik má díky své dlouholeté tradici vybudované určité postavení na trhu, ale konkurenceschopnost především malých firem je třeba neustále podporovat. Díky analýze konkurenceschopnosti jsou navržena určitá opatření, ale jedná se o subjektivní pohled jednoho člověka, proto mohou mít ostatní jiný pohled a záleží již na vedení podniku, jak bude svou konkurenceschopnost podporovat.

Seznam použité literatury

- [1] BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika (ed.). Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2006, xxxix, 729, [45] s. ISBN 0-13-145757-8.
- [7] MALLYA, Thaddeus J.S. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xix, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [10] PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004 ISBN 07-432-6088-0
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006, xi, 121s. ISBN 80-7179-367-1.

[13] VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

[14] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Internetové zdroje

[15] MÉZL A JANÍČEK. *O firmě*. [online]. Mézl a Janíček [cit. 16. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mezl-janicek.cz>

[16] MK-STAV. *O nás*. [online]. MK-STAV [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.mkstav.eu/o-nas.php>

[17] STATISTIKA&MY. *Spotřeba domácností táhla růst HDP*. [online]. Statistika&my [cit. 10. 2. 2017]. Praha: ČSÚ, 2017. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/01/spotreba-domacnosti-tahla-rust-hdp/>

[18] VALEMZ STAVBY. *Valmez stavby*. [online]. Valmez stavby. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.valmezzstavby.com>

[19] QARIA TEXTUM. *O nás*. [online]. Qaria textum. [cit. 8. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.qaria.cz/o-nas.html>

[20] ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky*. [online]. Praha: ČSÚ, 21. 12. 2016. [cit. 7. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-1-3-ctvrtleti-2016>

[21] ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. Praha: ČSÚ, 10. 1. 2017. [cit. 15. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

[22] ZÁKONY PRO LIDI. *2001-185*. [online]. Zákony pro lidi. [cit. 13. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-185>

[23] BUINESS CENTER. *Občanský zákoník*. [online]. Business center. [20. 2. 2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Ostatní zdroje

Finanční výkazy firmy Mézl a Janíček, s. r. o.

Interní informace firmy

Seznam zkratk

cit.	citováno
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Kč	koruna česká
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory
RD	rodinný dům
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SRN	Spolková republika Německo
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (strenghts, weaknesses, opportunities, threats)
THP	technicko-hospodářský pracovník
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017

Nikola Baldoni

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu v letech 2012 – 2015 (aktiva)

Příloha č. 2: Rozvaha v plném rozsahu v letech 2012 – 2015 (pasiva)

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát v letech 2012 – 2015